

Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

CANADIAN FORCES COLLEGE / COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES
CSC 28 / CCEM 28

MÉMOIRE DU PROGRAMME DE MAÎTRISE EN ÉTUDE DE LA DÉFENSE

Optimiser le rendement d'une unité tactique : Trois méthodes simples et efficaces

By / par le lieutenant-colonel Robert Hébert

This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.

La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Les Forces canadiennes doivent soutenir un tempo opérationnel élevé tout en étant soumises à des contraintes majeures découlant des manquements en personnel ainsi que des budgets inadéquats. La situation actuelle est telle que le taux d'attrition excède le taux de rétention de ses membres. En guise d'exemple, la Force terrestre a dû réduire ses entraînements collectifs à un niveau qui n'est pas optimal faute de son budget inadéquat. De plus, les Forces canadiennes, avec l'introduction partielle des systèmes d'information, perdent une partie de leur mémoire collective. L'agencement de ces problèmes fait qu'il y a une érosion des compétences du personnel militaire ainsi que de leurs savoirs collectif et individuel. Par surcroît, il a été observé que la communication au sein des unités tactiques n'est pas optimale. Par conséquent, la situation est plutôt alarmante, car les unités tactiques doivent faire plus avec moins tout en s'orientant par rapport aux objectifs du plan de transition visant à mener les Forces canadiennes à la stratégie 2020. Pour palier à ces problèmes, ce mémoire propose des solutions simples et relativement faciles à mettre en place dans les domaines de la communication ainsi que de la gestion des perceptions et du savoir. En effet, ce mémoire démontre qu'il est possible d'optimiser le rendement d'une unité tactique en améliorant la communication bidirectionnelle et en gérant astucieusement les perceptions ainsi que le savoir au sein de l'organisation.

Optimiser le rendement d'une unité tactique : Trois méthodes simples et efficaces

CHAPITRE 1 - INTRODUCTION

Les Forces canadiennes, en s'orientant vers l'avenir, se sont dotées d'une vision pour l'an 2020. La stratégie qui en découle vise à « créer et entretenir un climat de leadership qui encourage l'initiative, l'esprit de décision et la confiance, tout en améliorant l'aptitude des chefs militaires à diriger et à gérer efficacement. [Elle a aussi, comme objectif, de] mettre en place un milieu de travail enrichissant, flexible et progressif où pourront se constituer des équipes professionnelles d'hommes et de femmes innovateurs, extrêmement compétents et déterminés à remplir leur mission. »¹ Afin d'atteindre cet objectif et de régler des problèmes actuels criants, les Forces canadiennes ont adopté un plan d'action selon un ordre de priorité. Celui-ci repose sur une philosophie de commandement de mission dans laquelle l'autorité est décentralisée aux membres afin de leur permettre de s'actualiser en faisant preuve de leadership tout en prenant des initiatives.² Il est très clair que tous les objectifs du plan placent la priorité sur les membres actuels et futurs des Forces canadiennes en leur offrant des possibilités de perfectionnement pour leurs compétences et leur formation professionnelle tout en encourageant une culture d'apprentissage au travail.³ Le défi est d'exécuter ce plan en dépit des contraintes actuelles qui limitent les Forces canadiennes.

Le premier problème criant concerne les manquements en personnel. En guise d'exemple, le lieutenant-général M. Jeffery, commandant de la Force terrestre, affirme que celle-ci est actuellement à court de 1200 soldats entraînés.⁴ Bien que des efforts considérables de recrutement soient mis de l'avant, le taux d'entrée des nouvelles recrues

est inférieur au taux d'attrition des Forces canadiennes.⁵ Par exemple, quand on considère la Force terrestre, la situation n'est pas prête de se résorber car, une large quantité de militaires sont sur le point d'être éligibles à des pensions de retraite. En effet, ceux-ci auront bientôt 20 ans de service, et tout laisse à croire qu'ils quitteront la Force terrestre, soit les Forces canadiennes, d'ici les prochaines années.⁶ Par ailleurs, les membres quittent le service en raison des mauvaises conditions de service, et ce, à raison de 50%. Pourtant, est-ce vraiment les conditions de service ou simplement un problème de perception?

Par surcroît, le tempo opérationnel est fulgurant et ne semble pas vouloir diminuer. Selon les statistiques, de 1948 à 1989, les Forces canadiennes ont participé à 25 missions alors qu'on en compte au moins 65 pour la période de 1989 à aujourd'hui. Comme il manque du personnel, pour pourvoir aux postes en mission, il faut prendre du personnel dans les unités non déployées ce qui réduit considérablement leurs effectifs. Pourtant, ces mêmes unités doivent participer à une multitude de programmes, initiatives et projets visant à moderniser les Forces canadiennes⁷ ce qui mine leur capacité à développer et maintenir la compétence collective des leurs membres.

De plus, les compressions budgétaires forcent l'Armée de terre à réduire considérablement ses entraînements collectifs à un niveau en dessous de la norme requise.⁸ Quand on considère les manquements d'effectif ainsi que les effets de la rotation du personnel suite aux mutations et à la venue des nouvelles recrues, puis qu'on tient compte du fait que la venue des nouveaux équipements exige des membres une

compétence plus spécialisée,⁹ il est clair que le risque d'érosion des connaissances collectives est considérablement élevé, voire imminent.

Les Forces canadiennes subissent, actuellement, une perte de mémoire collective. En effet, avec la mise en place partielle des systèmes d'information avec peu de procédures et une formation incomplète, il en résulte que les membres gèrent mal et perdent de l'information.¹⁰ Par exemple, la vérificatrice générale indique, dans son rapport de 2001, qu'en plus d'une gestion papier, l'information est partagée et souvent même dédoublée à même 1300 systèmes d'information lesquels sont exploités selon des objectifs particuliers. Évidemment, les technologies de l'information n'ont pas livré tous les économies et avantages escomptés. De plus, elle cite même que, des rapports post-exercice demandés pour fin de vérification, seulement 41 % furent soumis et la majorité étaient incomplets.¹¹ Bien que ce ne soit aucunement intentionné, l'effet pervers de cette mauvaise gestion de l'information est que les unités tactiques subissent une érosion de leurs connaissances collectives.

Une autre contrainte importante concerne

13 Tw 12 0 0s 12comntion enti184460.559

l'unité.¹³ Alors, dans un tel contexte où le commandement de mission est de mise, comment peut-on espérer que les membres prennent des initiatives si ces derniers ne perçoivent pas efficacement les messages de l'organisation?

Quand on considère les effets malencontreux engendrés par les contraintes ci-haut mentionnées, c'est à se demander si une unité tactique, avec sa capacité d'action limitée, peut réussir à optimiser son rendement dans ce type d'environnement.

La culture d'une unité tactique contribue à la fondation même de son efficacité militaire. Elle permet d'ailleurs d'expliquer les motivations, aspirations, normes et règles de conduite de ses membres. Par conséquent, la culture est directement liée à l'attitude qu'ont les membres de l'unité par rapport à un stimulus donné. L'attitude se définit comme étant une prédisposition émotionnelle relativement stable à répondre, d'une manière constante, à des objets, situations, personnes ou catégories de personnes. Les attitudes sont importantes, car non seulement elles ont une grande influence sur le comportement des individus, mais elles peuvent aussi servir à prévoir leurs habitudes comportementales.

L'attitude des membres résulte des valeurs et des croyances que possèdent ces derniers. Les valeurs se définissent comme étant des croyances globales qui guident les actions et le jugement des membres au cours d'une variété de situations. Ces valeurs sont des convictions profondes et relativement stables faisant que les individus les possédant préféreront avoir, par rapport à une situation donnée, un certain comportement ou une

certaine réaction. Les croyances sont des faits de la vie qui n'impliquent pas d'évaluation. Contrairement aux valeurs, celles-ci peuvent être modifiées. D'ailleurs, elles sont apprises de l'expérience personnelle ainsi que des influences indirectes telles la publicité ou l'opinion des personnes respectées comme un sergent-major d'unité.

Ainsi, les valeurs et les croyances des membres permettent de prédire leurs attitudes ainsi que leurs habitudes comportementales. Pour une optimisation du rendement d'une unité tactique, l'approche évidente est de simplement modifier ou ajuster les habitudes comportementales des membres. Par déduction, ceci peut se faire par une modification ou un ajustement de leurs croyances. Bien entendu, pour ce faire, l'environnement de travail devra aussi renforcer positivement cette nouvelle attitude sinon les changements comportementaux escomptés ne seront pas maintenus.¹⁴ Par ailleurs, un comportement optimal des membres aura un impact significatif dans un environnement de commandement de mission.¹⁵

Ce type de commandement préconisé pour une unité tactique, soit « l'Auftragstatik », repose sur une confiance réciproque entre un commandant et ses commandants subordonnés pour l'exécution d'une mission mutuellement comprise par toutes les parties. Les commandants subordonnés, afin de pouvoir prendre les initiatives nécessaires dans le but d'exécuter la mission avec succès, doivent comprendre l'intention du commandant immédiat.¹⁶

Par conséquent, ce mémoire démontre qu'il est possible d'optimiser le rendement d'une unité tactique en am

CHAPITRE 2 - LA COMMUNICATION BIDIRECTIONNELLE

Comment se fait-il qu'en l'an 2002, il y ait autant de systèmes d'information et que la communication soit si mal en point au sein des unités tactiques? Pourtant, tel qu'il a été discuté plus tôt, une communication bidirectionnelle efficace, dans un environnement par mission, peut optimiser la performance d'une unité tactique. Ceci peut se faire en élaborant et en mettant en pratique une bonne stratégie de communication. Pour le démontrer, il est nécessaire d'analyser les impacts des problèmes reliés à l'information ainsi qu'aux moyens de communication. Pour palier à ces problèmes, trois modèles de communication bidirectionnelle seront considérés dont un seul est compatible avec les besoins d'un environnement de commandement de mission. Puis, suivra la présentation d'un processus d'élaboration d'une stratégie de communication adapté à l'unité tactique, lequel permet l'optimisation de son rendement.

Avant de parler de communication, il importe de définir certains termes et concepts puis de couvrir les problèmes courants engendrés par l'information. Tel que l'ont démontré les Tofflers, nous sommes présentement dans l'ère du savoir qui se caractérise par des échanges de grands volumes et un grand débit d'information.¹⁷ Cette affirmation est aussi valide pour l'environnement militaire où les membres à tous les niveaux sont exposés à un énorme volume d'information. Le plus important n'est pas l'information en soit mais plutôt ce qu'on en fait. Afin de mieux comprendre, deux modèles seront considérés soient la hiérarchie cognitive¹⁸ ainsi que les étapes de la compréhension et de l'intelligence.

La hiérarchie cognitive de l'information, telle qu'illustrée à la figure 1, indique que de prime abord, il y a les données. Quand, selon un contexte particulier, un traitement est effectué sur ces données, il en résulte un regroupement significatif que l'on appelle une information. Lorsqu'une cognition est appliquée à cette information, il en résulte une connaissance. Par la suite, quand on applique un jugement à cette connaissance, on obtient une compréhension. Par exemple, un rapport de situation tactique est composé d'un regroupement de données dans un contexte particulier. Un commandant, en prenant connaissance du rapport, aura une connaissance de la situation tactique. Lorsqu'il aura appliqué son jugement à cette connaissance, il aura une compréhension de la situation. C'est à partir de ce moment que le commandant pourra prendre des actions ou des initiatives optimales selon ses aptitudes et selon sa compréhension de la situation.

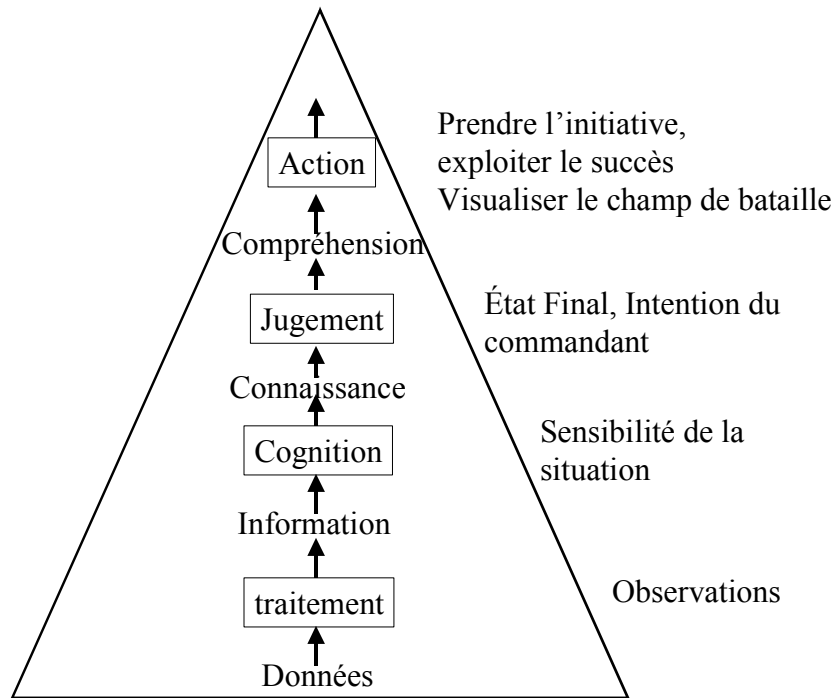


Figure 1 : La hiérarchie cognitive de l'information (reproduction) ¹⁹

Les étapes de la compréhension et de l'intelligence, telles que présentées par MacNamara, amènent une subtilité supplémentaire nécessaire pour expliquer certaines lacunes majeures reliées à de gros volumes d'information. Selon la figure 2, lorsque l'individu appliquera son jugement sur un savoir ou une connaissance donnée, celui-ci aura atteint un niveau de sagesse ou de compréhension. À ce moment-là, l'individu pourra prendre une initiative, voire innover. Cette explication amène un concept inhérent soit celui de l'intelligence ou de la capacité à comprendre selon l'information disponible. En effet, s'il y a un manque d'information alors l'individu ne peut atteindre le niveau de sagesse ou de compréhension nécessaire pour qu'il puisse prendre les actions ou les initiatives optimales requises de façon à atteindre la mission. Ceci est critique, car la Force terrestre a adopté la philosophie commandement de mission qui repose sur la

nécessité des commandants subordonnés à prendre des initiatives. Selon la figure 2, si le volume d'informations est trop élevé, un individu n'aura pas la capacité de traiter ces informations. Il ne pourra, alors, atteindre le niveau de sagesse et de compréhension requises de façon à ce qu'il puisse prendre les initiatives optimales nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Alors, un manque ou un excès d'information nuiront au commandement de mission.

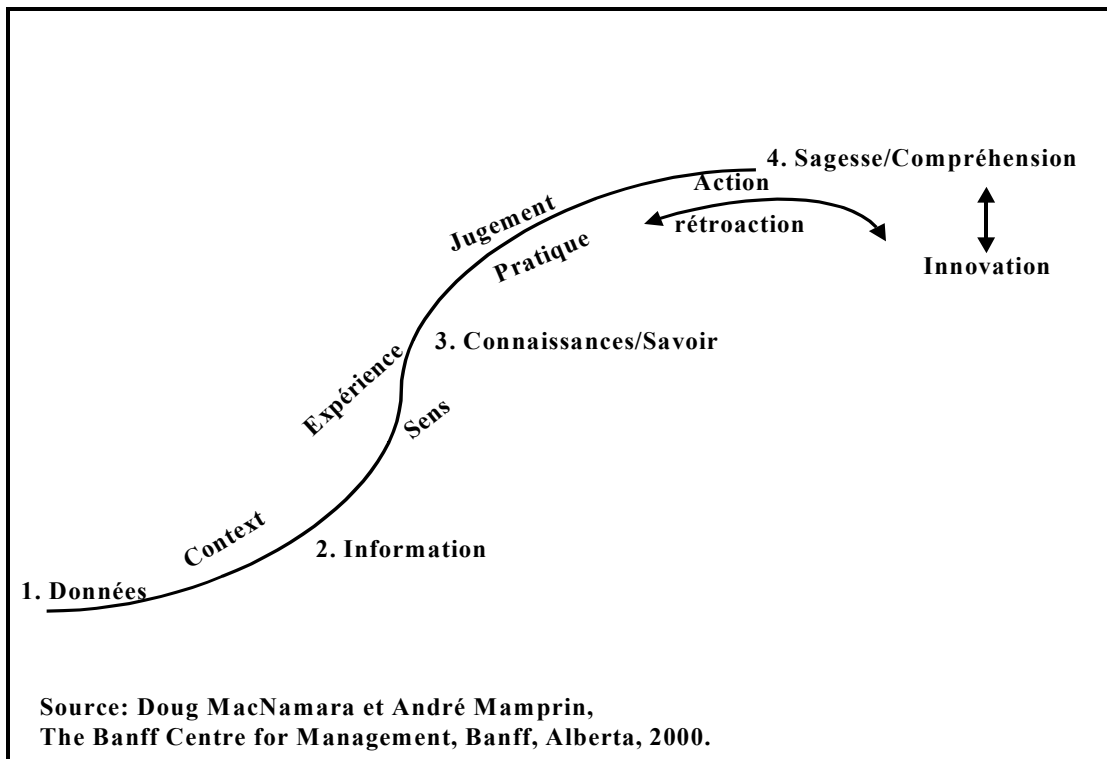


Figure 2. Les étapes de la compréhension et de l'intelligence ²⁰

Par conséquent, un manque d'information et un excès d'information ont des effets pervers sur l'unité tactique. Dans le cas d'un manque d'information, le vide, plus souvent qu'autrement, se comblera par des rumeurs qui elles sont contre-productives pour l'unité. Effectivement, ces dernières sont des informations équivoques qui engendrent l'ambivalence et la confusion.²¹ Dans la situation inverse, c'est-à-dire lorsqu'il y a un excès d'information, un autre phénomène se produit. En effet, lorsque le volume

d'information est plus élevé que ce qu'un individu peut traiter, certaines de ces informations lui paraîtront conflictuelles. Selon Clampitt et al., dans ce cas, cet individu qui essaie de comprendre fait face à des informations équivoques ce qui l'empêche d'atteindre le niveau de compréhension nécessaire. Alors, ce n'est pas à cause de l'incertitude due au manque d'information, mais plutôt à l'ambivalence et la confusion engendrées par l'excès d'information. C'est pourquoi le problème résultant de cette situation en est un de confusion et non d'ignorance. Malencontreusement, certains croiront alors que pour aider cet individu, il faudra lui fournir plus d'information, ce qui rendra la situation plus alambiquée. Par exemple, un commandant, qui reçoit une note de breffage lourde et complexe, demandera certainement des clarifications. Dans ce cas, il n'est pas rare que les officiers d'état-major fournissent davantage d'information ce qui rendra encore plus alambiquée la situation perçue par le commandant. De plus, dans un groupe telle une unité tactique, lorsqu'il y a trop d'information, le danger est que certains individus interprètent seulement les informations qui font leur affaire. Évidemment, ceci risque fort bien de miner le message que l'organisation veut passer. Par conséquent, un manque d'information ou un surplus d'information nuiront considérablement au rendement d'une unité tactique. Cet impact négatif s'amplifie lorsqu'il y a, en plus, une profusion de rumeurs.

Les impacts négatifs du manque et de l'excès d'information sur le rendement de l'unité tactique sont clairs. Ces impacts peuvent être empirés selon la méthode de communication utilisée.

Il existe plusieurs méthodes pour communiquer l'information. Celles-ci, telles que décrites par Clappitt et al., permettent le passage des messages au sein de l'organisation. Toutefois, chacune d'elles a un taux de transmission d'information qui varie entre la carence ou l'excès d'information. Bien que Clappitt et al. concentrent le résultat de leur recherche sur les méthodes de communication entre les paliers supérieurs et subordonnés de l'organisation, ces méthodes sont applicables à une communication bidirectionnelle. Des cinq méthodes, trois sont pertinentes à ce mémoire soit la *Inonder et Espérer*, la *Surseoir et Confirmer* et la *Souligner puis Explorer*.

D'abord, la méthode « *Inonder et Espérer* » consiste à fournir toute l'information disponible sur un sujet particulier d'un supérieur aux subordonnés. Dans ce cas, le supérieur espère que les membres de l'unité discernent l'information pertinente. Le problème engendré en est un d'excès d'information. Le danger de cette approche est simple : certains membres de l'unité se concentreront que sur l'information qui leur convient tandis que d'autres seront confus par le trop grand volume d'information.²² Il est clair que les subordonnés risquent fort bien de ne pas comprendre l'intention du commandant de l'unité. Par conséquent, le rendement de l'unité tactique ne peut être assuré par cette approche. De plus, comme mentionné plus haut, cette méthode de communication fonctionne dans un mode bidirectionnel. Prenons par exemple le cas d'un commandant qui reçoit un briefing sur les problèmes complexes encourus par une de ses sous-unités. Si le volume d'information est trop élevé, le commandant ne pourra saisir l'essentiel des problèmes. Par conséquent, il pourra difficilement déterminer quelle action

il peut prendre pour venir en aide à sa sous-unité. Alors, cette méthode, trop utilisée de nos jours, engendre un excès d'information.

Par opposition, la méthode *Surseoir et Confirmer* engendre un manque d'information. Elle consiste à taire l'information tant qu'il n'est pas absolument essentiel de la communiquer. Dans ce cas, le commandant d'unité peut considérer que « l'information est le pouvoir »²³; pour des raisons de contrôle, il refusera de passer cette information. Il se peut aussi qu'un commandant croie ses subordonnés inaptes à comprendre l'information pertinente. Alors, le commandant divulguera l'information seulement lorsqu'il n'aura plus d'autre choix. Cette méthode, tout comme la *Inonder puis Espérer*, ne sont tout simplement pas efficaces surtout dans le cas du commandement par mission. Il en faut plutôt une qui utilise la juste dose d'information.

À la rigueur, celle qui convient le mieux à un environnement de commandement de mission est la *Souligner puis Explorer*. Celle-ci consiste à fournir les informations fondamentales et reliées au succès de l'organisation tout en permettant aux membres de l'unité d'explorer librement les implications de ces idées et ce, d'une manière ordonnée et structurée.²⁴ Par exemple, le commandant d'unité énonce son intention, son concept d'opération ainsi que ses objectifs tout en permettant à ses subordonnés de réfléchir librement et demander des clarifications. La communication n'est pas complète tant et aussi longtemps que les subordonnés n'ont pas compris les informations fondamentales. Réciproquement, un subordonné donnant un briefing au commandant, le ferait en

soulignant clairement les points saillants majeurs reliés à l'accomplissement de sa mission. Le commandant interagirait avec le subordonné jusqu'à ce qu'il ait compris tous les points pertinents.

Bien que la situation dicte la méthode de communication à être employée, il est pourtant clair que pour une unité tactique qui fonctionne selon un commandement de mission, la meilleure méthode de communication est la *Souligner puis Explorer*. Celle-ci semble bien fonctionner dans un mode de communication bidirectionnel. De plus, cette méthode de communication se rapproche beaucoup plus des nouvelles valeurs sociales canadiennes. En effet, les Canadiens, qui auparavant étaient généralement déferents, ont maintenant, comme valeur commune, de constamment questionner l'autorité.²⁵ Ceci renforce la nécessité d'utiliser la méthode « Souligner puis Explorer » afin de diffuser l'information en utilisant la bonne méthode de communication avec les bons moyens pour communiquer.

Au sein d'une unité tactique, une panoplie de moyens de communication formelle et informelle y est disponible. Certains se prêtent bien à la communication bidirectionnelle alors que d'autres ne fonctionnent qu'en mode unidirectionnel. Ces moyens comportent des avantages et des désavantages selon la nature et le type de message à passer.²⁶ De prime abord les moyens de communication formelle unidirectionnelle sont les parades et cérémonies, les directives et les politiques émises, les panneaux d'affichage physique et électronique, les boîtes vocales, le site d'unité sur l'intranet ainsi que la diffusion dynamique sur l'intranet. Bien que le passage efficace du

message dépende du moyen spécifique de communication utilisé, il n'en demeure pas moins que des moyens de communication unidirectionnelle comportent une lacune majeure. En effet, ils n'offrent pas de capacité de rétroaction permettant de savoir si le message a été compris par tous les membres de l'unité.

Les moyens de communication formelle bidirectionnelle sont le groupe d'ordre, les heures du commandant d'unité et de troupe, les entrevues, le téléphone, le télécopieur, le système de radio tactique, le mémorandum et le service de courriels. L'avantage du groupe d'ordre, du système de radio tactique et du service de courriels est que ces moyens permettent une communication entre plusieurs interlocuteurs. C'est-à-dire, l'échange ne se limite pas à seulement deux personnes comme c'est le cas lors d'une conversation téléphonique. Cet avantage est donc particulièrement important, car la rétroaction de la part des interlocuteurs assure que le message est compris par tous. Ceci est crucial dans un environnement de commandement de mission. Par contre, cet avantage peut facilement tourner en désavantage si le message n'est pas clair ou bien pire encore si les méthodes de communication *Inonder et Espérer* ou la *Surseoir et Confirmer* sont utilisées. Dans ces cas, les interlocuteurs seront confus par rapport à la surinformation ou au manque d'information. Par conséquent, le rendement de l'unité s'en retrouvera affecté. D'autres mises en garde pourraient être servies, mais elles seront couvertes après avoir discuté des moyens de communication informelle.

Il existe plusieurs moyens de communication informelle. Toutefois, le nombre est moins élevé que celui des moyens de communication formelle. Ceci devrait peut-être

changer. En effet, le général Sconyers, responsable des affaires publiques de la Force aérienne américaine, a fait l'observation que les besoins en communication du personnel de la Force aérienne américaine sont passés de communication formelle à informelle.²⁷ Par expérience personnelle, l'observation du général Sconyers semble être aussi applicable pour les membres des unités tactiques des Forces canadiennes. Il vaudrait probablement la peine d'effectuer une étude au sein des Forces canadiennes dans ce domaine spécifique. Par contre, là n'est pas le mandat de l'étude actuelle. Néanmoins, les moyens de communication informelle bidirectionnelle sont les rencontres sociales, le téléphone, et les entrevues. D'abord, les rencontres sociales se font lors des fonctions officielles et non officielles d'unité; par exemple, une soirée cocktail, la pause café, des discussions lors d'activités sportives, etc. Finalement, les moyens de communication informelle unidirectionnelle au sein d'une unité tactique sont l'attitude comportementale des membres et l'association avec une personne d'influence.²⁸ Premièrement, on parle de l'attitude du commandant et des superviseurs où ceux-ci mènent par l'exemple. Selon Pigeau et McCann, ceci fait partie de la communication de l'intention implicite qui sera décrite plus loin.²⁹ Par ce fait, un message informel clair est alors passé aux membres de l'unité, celui d'adopter un comportement exemplaire. Puis, il y a le message qu'un commandant passe par son association avec le sergent-major régimentaire d'unité. En effet, le sergent-major régimentaire est normalement perçu par la troupe comme étant un chef incontesté. Si le commandant et le sergent-major régimentaire démontrent qu'ils sont sur la même longueur d'onde, alors le message est que le commandant reçoit l'appui inconditionnel de son sergent-major. Par association, le commandant obtient aussi le respect des membres de l'unité.

Avec tous ces moyens de communication formelle et informelle, il serait tout à fait normal de penser que la communication au sein des unités tactiques est très bonne. Pourtant, ce n'est pas nécessairement le cas. En effet, suite à une étude sur la communication au sein d'une unité tactique, il semble que l'information provenant du commandant de brigade et de son état-major se rend bien à l'unité. Par contre, à l'intérieur des lignes de cette dernière, le message bloque entre les commandants de sous-unité et le restant des membres de l'unité.³⁰ Deux problèmes spécifiques expliquent ce phénomène. D'abord, il y a le fait que trop de moyens de communication soient utilisés simultanément.³¹ L'effet chaotique résultant est le même que lorsqu'il y a un surplus d'information.³² Le deuxième problème est que les messages sont mal adaptés aux membres de l'unité et probablement ainsi qu'aux moyens de communication utilisés.³³ Alors, trop de moyens de communication et un message mal adapté à un auditoire cible ainsi qu'aux moyens de communication minent le rendement de l'unité.

Un autre problème associé aux moyens de communication est l'effet de l'utilisation des technologies d'information. L'introduction de ces dernières, au sein des unités tactiques, a eu un impact phénoménal. En effet, ces technologies permettent de transmettre et de recevoir un plus grand volume d'information. Par contre, les effets pervers n'avaient pas été anticipés. Effectivement, en considérant les anciennes habitudes de correspondance, c'est-à-dire avant que l'utilisation du courriel soit si répandue au sein des Forces canadiennes, on note que les délais de réponse escomptés variaient selon le moyen de communication utilisé. Selon des données empiriques, ces délais de réponse

étaient respectivement pour un message sur une boîte vocale, une télécopie, une note de service et une lettre, de cinq minutes à 24 heures, de trente minutes à 48 heures, sept jours et trois semaines.³⁴ Présentement, ces temps de réponse escomptés n'ont pas changé pour ces mêmes moyens de communication. Par contre, pour un courriel, le temps de délai de réponse escompté est de 15 minutes seulement.³⁵ Comme il est plus facile, grâce à l'informatique, de transmettre et recevoir un grand volume d'information, les membres de l'unité utilisent excessivement les courriels. De plus, par peur de manquer de clarification, des pièces jointes lourdes accompagnent souvent les courriels. Il en résulte qu'il y a un surplus d'information ainsi que les problèmes associés.

Un autre problème associé avec l'utilisation des courriels résulte du fait qu'il est trop facile, pour un auteur, d'inclure des destinataires additionnels. L'auteur agit soit avec bonne intention ou soit par frustration, ce qu'on pourrait appeler la rage du clavier. Il en résulte que plusieurs destinataires reçoivent des courriels qu'ils n'auraient autrement pas reçus.³⁶ Ceci engendre deux types de problèmes considérables. D'abord les destinataires qui reçoivent ces courriels, alors qu'ils ne le devraient pas, doivent les traiter. Ceux-ci les empêchent de traiter d'autres informations plus pertinentes ou tout simplement de se concentrer sur d'autres types de travaux. Puis, un courriel ainsi distribué risque fort bien d'outrepasser les niveaux appropriés au sein de la chaîne de commandement. Dans ce cas, comme la situation est élevée à un palier de visibilité supérieur, il se peut fort bien que le personnel de la chaîne de commandement se sente obligé d'intervenir. Par conséquent, il y a un risque de microgestion. Un exemple très simple est le cas d'un commandant de troupe qui doit régler un différend avec un autre commandant de troupe

concernant une tâche particulière. Le premier envoie un courriel et ajoute le commandant d'unité à sa liste de distribution. Il se peut fort bien que le commandant d'unité se sente obligé de régler le problème alors que les deux commandants de troupe auraient pu le faire à leur niveau par une rencontre face à face. L'effet pervers ainsi engendré va à l'encontre des principes du commandement de mission.

La panoplie des moyens de communication fait qu'il y a trop de sources d'information et que certains de ces moyens ne sont pas optimaux pour le type de message à passer. À ceci viennent s'ajouter les effets pervers engendrés par l'arrivée du service de courriels. Il en résulte que le volume d'information est augmenté et par conséquent augmente les possibilités d'excès d'information au sein de l'unité tactique. Ces problèmes ne peuvent être réglés sans la mise en place d'une bonne procédure de gestion de l'information ainsi que des procédures d'utilisation des moyens de communication. Ces procédures doivent être appuyées par un plan rigoureux d'éducation et de formation des usagers.³⁷ Avec ces procédures en place, une stratégie de communication peut être élaborée et mise en application convenablement.

L'établissement d'une stratégie de communication est essentiel pour le bon fonctionnement d'une unité tactique surtout lorsque la philosophie de fonctionnement organisationnel repose sur le commandement de mission. Il est clair que dans cette situation, l'intention et la mission du commandant doivent être comprises par tous et chacun. Pour ce faire, le message doit bien passer, ce qui dépend de l'efficacité de la stratégie de communication en place. Bien entendu, il faut que cette dernière tienne

compte des lacunes soulevées tout au long de ce document. D'ailleurs, la technique de développement de stratégie proposée par Clampitt et al. rectifie, entre autres, ces lacunes.³⁸ Cette stratégie comporte trois phases distinctes et successives soient : découvrir, créer et évaluer. Dans la phase de découverte, il importe d'identifier les aspirations et les besoins en communication bidirectionnelle des membres de l'unité. Ceci inclut les officiers et les membres du rang. L'identification peut se faire par des exercices de remue-méninges (« brain-storming ») impliquant tous les membres de l'unité. Une autre approche est aussi d'utiliser le sergent-major de l'unité car ce dernier aura le pouls de la troupe alors que le commandant aura celui des officiers. Par la suite, il faut identifier les besoins de communication de l'organisation soit la mission, les objectifs et les intentions. Il est aussi important de sélectionner certains faits permettant d'établir ainsi une mémoire à long terme par rapport à un message particulier. Cette tâche revient habituellement au commandant. Puis, il faut identifier les moyens de communication disponibles au sein de l'unité tactique. Finalement, lorsque cette première étape est complétée, il faut distinguer les points critiques pertinents à la communication et établir des buts spécifiques qui sont directement liés à l'accomplissement de la mission de l'unité.

La deuxième phase consiste à prendre les buts spécifiques et d'en composer les messages, de sélectionner les bons moyens de communication ainsi que d'élaborer un plan de communication. Toutefois, compte tenu du nombre de moyens de communication disponibles, il serait opportun de déterminer la priorité de ces moyens. De plus, il faudrait aussi indiquer, si la situation le permet, lesquels ne devraient pas être utilisés. Par ailleurs,

il est à noter qu'en général, la durée de l'attention des membres est courte.³⁹ Par conséquent, il est préférable d'avoir des messages simples véhiculés par la chaîne de commandement impliquant des contacts humains en autant que possible.⁴⁰ La meilleure méthode de communication à être employée est la *Souligner puis Explorer*. Comme il a été démontré plus tôt, cette méthode, en général, est optimale pour une unité tactique qui opère selon le commandement de mission.

La troisième phase consiste à évaluer l'efficacité de la stratégie de communication. Pour ce faire, on doit compter sur la rétroaction des membres de l'unité. Plusieurs moyens de communication tant formelle qu'informelle sont disponibles et peuvent servir à cet effet. En effet, tant le commandant, le sergent-major régimentaire, les officiers que les membres du rang supérieur peuvent tâter le pouls de la troupe. Ceci peut se faire lors de fonctions sociales telles la pause café, une activité sportive, des rencontres de troupes ou autre. Selon la rétroaction, le plan de communication doit être ajusté. Il est à noter qu'il faut beaucoup de temps avant d'atteindre les objectifs de la stratégie de communication, ce qui requiert de la patience de tous.⁴¹ Cette stratégie de communication ainsi établie permettra de communiquer plus efficacement les messages de façon à ce que le rendement de l'unité tactique soit optimisé dans un contexte de commandement de mission.

Alors, dans ce chapitre, il a été démontré que le débit d'information engendre des problèmes de manque et d'excès d'information lesquels impactent négativement sur le rendement de l'organisation. Conséquemment, il faut trouver la juste dose d'information

à disséminer par une méthode efficace de communication. Pour ce faire, la méthode optimale à utiliser est la *Souligner puis Explorer*. De plus, plusieurs moyens de communication sont en utilisation au sein de l'unité. L'emploi abusif et simultané de ceux-ci peut causer des ambivalences similaires à un excès d'information. Par conséquent, il faut établir une stratégie de communication pour laquelle on choisit les thèmes et les messages. Puis, en utilisant la méthode de communication bidirectionnelle *Souligner puis Explorer*, on choisit les meilleurs moyens de communication. Finalement, il faut faire un suivi afin de s'assurer que le message soit bien compris de tous. Sinon, il ne sera pas possible, pour les subordonnées, de prendre des initiatives selon la mission et les objectifs de l'organisation. Ceci est primordial pour un bon fonctionnement dans un environnement de commandement de mission. Alors, cette approche permet d'optimiser le rendement de l'unité. De plus avec une bonne stratégie de communication, les risques que les membres aient une mauvaise perception de l'intention du commandant sont réduits.

CHAPITRE 3 - LA GESTION DES PERCEPTIONS

La perception joue un rôle primordial auprès des individus. Elle influence leurs croyances et la compréhension des messages ou des intentions qu'ils reçoivent de leurs supérieurs. Elle a même une incidence directe sur l'environnement de travail. D'ailleurs, la perception d'un climat de confiance mutuelle, au sein d'une unité, permet au commandant d'imposer sa volonté sur le champ de bataille.⁴² Par conséquent, les perceptions individuelle et collective au sein d'une unité tactique impacte sur le rendement de cette dernière. Alors, s'il est possible d'influencer et de gérer la perception des membres d'une unité tactique, il est alors possible d'optimiser le rendement de l'unité. Il est à noter que selon les recherches effectuées dans le cadre de cet essai, il n'est pas possible de quantifier les perceptions. C'est pourquoi une approche qualitative sera utilisée. Alors, pour démontrer le lien entre la perception des membres d'une unité tactique et le rendement de cette dernière, ce chapitre est divisé en deux parties. La première partie décrit certains concepts et modèles, qui relient les divers concepts ainsi que des applications. Puis, la deuxième partie présente certains des impacts de la perception collective sur le rendement de l'unité. Particulièrement, cette section met en évidence le rôle actif de la communication, des intentions explicites et implicites d'un commandant ainsi que du climat de confiance qui règne au sein d'une unité tactique.

Les gens perçoivent leur entourage selon les stimulus auxquels ils sont exposés. Certaines personnes réagissent à des stimulus spécifiques alors qu'ils en ignorent d'autres. La perception d'un individu est régie par une certaine sélectivité, subjectivité et

une structure soit, la forme d'interprétation donnée à un stimulus donné.⁴³ Le climat psychologique d'un environnement de travail est l'interprétation des stimulus selon les croyances, les valeurs et les connaissances d'un individu. Le climat psychologique d'un environnement de travail a un sens et une mesure selon la perception et la connaissance cognitive d'une personne. Tel que le décrit James, le climat psychologique met l'accent sur les aspects individualistes, phénoménologiques et interprétatifs de la perception. Par exemple, les notions d'équité, de gentillesse, de dévouement et de défi sont intrinsèquement psychologiques. Alors, les membres d'une unité tactique réagissent à l'environnement de travail selon ce qu'ils perçoivent. De plus, l'aspect le plus important de la perception pour les membres est la signification qu'une situation donnée représente pour chacun d'eux. Ceci est critique, car la perception, chez un individu, fait qu'il a un sentiment de bien-être ou de mal-être face à une situation donnée.

James va plus loin dans son analyse de la perception en établissant un lien cause à effet entre le climat de l'environnement de travail et le niveau de satisfaction de l'emploi d'un individu. Il propose, à cet effet, plusieurs modèles soit le post-cognitif non-récuratif, le pré-cognitif récuratif et le pré-cognitif non-récuratif. Bien que les résultats d'une étude approfondie de chacun de ces modèles seraient attrayants, seul le modèle pré-cognitif non-récuratif de la figure 3 sera retenu à cause de sa pertinence à la thèse de ce document.

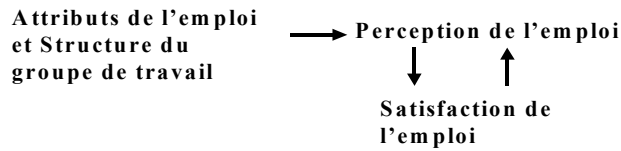


Figure 3. Modèle Pré-cognitif non-récuratif⁴⁴

Dans le cas du modèle pré-cognitif non-récuratif, l'individu connaît déjà les attributs de l'emploi qu'il devra effectuer. Selon James, deux théories sont reliées à ce modèle. D'abord, il y a la théorie du modèle des caractéristiques d'emploi et la théorie du modèle du traitement d'information sociale.⁴⁵ Dans le cas de la première théorie, il a été observé que si l'individu est préalablement motivé envers son emploi alors il aura tendance à modifier positivement la perception qu'il en aura. Par conséquent, l'individu éprouvera une meilleure satisfaction de l'emploi. Par opposition, si l'individu est réfractaire envers son emploi, il aura tendance à en avoir une perception négative et par le fait même, en ressentira une insatisfaction. L'impact de cette observation est crucial, car ceci implique qu'il est primordial de motiver un individu avant qu'il fasse un emploi. Dans ce cas-ci, l'utilisation d'un leadership transformationnel convient parfaitement. C'est-à-dire que l'individu est inspiré et motivé en lui faisant comprendre pourquoi son emploi est à la fois significatif et un défi en soit. Pour ce faire, une stimulation intellectuelle ainsi que des considérations individuelles par rapport à l'individu sont employées.⁴⁶ Alors, du point de vue de l'individu motivé, son climat de travail est amélioré par ce style de leadership.

Le climat psychologique de l'environnement de travail a une incidence importante sur le niveau de satisfaction qu'ont les membres envers leur emploi.⁴⁷ Bien entendu, un individu qui aime son emploi sera plus performant et par le fait même, le rendement de l'unité s'en verra augmenté. Alors, on peut optimiser le rendement de l'unité en s'assurant d'avoir une bonne atmosphère de travail.

Plusieurs facteurs font que le climat de travail est sain ou malsain. Au sein de l'unité tactique, certains de ces facteurs importants sont l'impact de la communication, les intentions explicite et implicite du commandant ainsi que le climat de confiance qui y règne.

Il ne fait aucun doute qu'un bon plan de communication permettra d'augmenter la performance de l'unité tactique. Par contre, il faut savoir quoi communiquer afin d'avoir un impact positif sur le climat psychologique de l'unité. Il existe des éléments de communication qu'il faut éliminer ou éviter alors qu'il faut mettre l'accent sur d'autres. Le premier élément négatif est la rumeur qui circule au sein de l'unité. Ce bruit incertain et non vérifié contribue à semer une inéluctable ambivalence chez les membres. La rumeur engendre une atmosphère de travail équivoque qui affecte le climat psychologique. Il est primordial d'éliminer, et ce, dans les plus brefs délais, les rumeurs au sein de l'unité, sans quoi, le moral des membres s'en verra affecté. Notamment, ceci aura pour effet de miner la confiance qui règne au sein de l'unité, car on ne sera plus certain qui détient la vérité.

Un autre phénomène de communication à éviter est le débit excessif d'information à diffuser aux membres. Le problème engendré par ce phénomène est que les membres, par rapport à une trop grande quantité d'information, vont percevoir la situation d'une manière ambivalente, car plusieurs informations leur paraîtront équivoques.⁴⁸ À la rigueur, cet excès d'information peut même engendrer une perte de contrôle.⁴⁹ Il est donc essentiel, tel que décrit au premier chapitre, de trouver et d'adopter une stratégie efficace de communication qui génère un débit optimal d'information. Ceci aura un impact considérable sur le climat psychologique au sein de l'unité tactique.

Certains messages ont une incidence positive sur le climat psychologique de l'unité. C'est le cas lorsqu'on rappelle les bons accomplissements des membres. Par exemple, Clampitt relate une situation où les employés d'une compagnie avaient travaillé plusieurs heures supplémentaires afin de créer un produit. La mise en marché avait été mal orchestrée. Par conséquent, faute de rentabilité, le produit a été abandonné. Pourtant, les employés percevaient qu'ils avaient échoué. Par la suite, lorsqu'un nouveau défi de production s'est pointé, les employés croyaient que c'était peine perdue. C'est-à-dire, ceux-ci n'étaient plus prêts à y mettre d'efforts supplémentaires. Clampitt a proposé une stratégie de communication afin de rectifier la perception des employés. Le point apporté par Clampitt est qu'il fallait savoir faire appel à la mémoire à long terme des employés afin de leur faire percevoir qu'ils n'étaient pas la source du problème. En effet, comme ce raté était dû à une mauvaise mise en marché et non pas à des manquements de la part des employés, il fallait le leur rappeler.⁵⁰

Par analogie, on peut facilement adopter cette approche à l'unité tactique. Tel qu'il a été suggéré lors du Cours de commandant de la Force terrestre, lorsqu'une mission difficile et complexe a échoué, c'est souvent parce que le commandant a pris de trop grands risques. Il importe de faire une rétrospective et d'identifier les causes de l'échec qui peuvent être dues à un manque d'entraînement préparatif et d'équipement, une mauvaise décision ou autre. Si l'échec n'est pas dû à des actes de mauvaise foi, le commandant doit alors prendre ses responsabilités et indiquer clairement pourquoi la mission a échoué tout en prenant le blâme. Toutefois, si la mission a été un succès, il importe au commandant de féliciter les troupes pour le bon travail.⁵¹ En prenant cette approche, les membres de l'unité perçoivent qu'ils peuvent contribuer positivement au succès de l'unité tactique et ainsi, ils n'ont pas peur de dire la vérité. Ceci favorise la mise en place d'un climat de confiance mutuelle. Tel que l'indique Galagan, un environnement sincère maximise l'efficacité des membres et de l'organisation.⁵² Par conséquent, lors de la prochaine mission difficile, on pourra faire appel à la mémoire à long terme des membres afin de leur rappeler qu'ils ont la capacité de relever le défi associé à la tâche. Par cette approche, le commandant contribue à créer une bonne atmosphère de travail, car il ne cherche pas à attribuer un blâme inutile aux membres spécialement lorsque la tâche est complexe et difficile.

Un autre phénomène intéressant associé à la communication concerne la clarté de la mission assignée à une unité tactique par un commandant et la compréhension de celle-ci par le personnel clef de l'organisation. Dans un style de commandement de mission, il

est primordial que la mission soit claire et bien comprise de tous, sinon les chances de succès en sont réduites. Clappitt met l'accent sur le fait que trop souvent, les bons moyens de communication ne sont pas utilisés à bon escient ce qui fait que le message important n'est pas bien perçu.⁵³ Par surcroît, Hanna ajoute en indiquant que le processus d'écoute et de compréhension est primordial. En effet, il ne s'agit pas seulement pour les membres d'écouter passivement, mais plutôt de faire une écoute active par une analyse critique de ce qu'on entend.⁵⁴ Ceci facilite la compréhension de la mission si bien que les risques d'erreur par le personnel d'unité qui essaie d'accomplir la mission sont réduits.

Pour expliquer ce phénomène particulier, Pigeau et McCann proposent un modèle et une façon de faire selon le concept d'intentions implicite et explicite. Lorsqu'un commandant donne sa mission par un ordre verbal ou écrit, ceci constitue, en fait, son intention explicite. Par contre, son intention implicite n'a pas été communiquée. Il est important de préciser que l'intention implicite est une combinaison d'habitudes, d'expériences, de croyances et de valeurs qui reflètent les espérances personnelles, militaires, culturelles et nationales d'un individu particulier. Alors, ceci veut dire que dans un groupe, chacun aura compris l'intention explicite du commandant et chacun aura une perception particulière de l'intention implicite du commandant. Le défi qui se pose est de trouver une façon d'obtenir, de la part des membres clefs de l'unité, une compréhension partagée et commune de l'intention implicite du commandant.

Le commandant d'unité a deux domaines d'action qu'il doit engager afin de réduire le problème de partage d'intention implicite. Le premier est un processus

d'éducation alors que le deuxième est une méthode de validation. Un commandant doit voir au développement de l'intention implicite partagée de son personnel clef en augmentant leur niveau d'éducation et d'entraînement dans les domaines du leadership et de l'esprit d'équipe tout en maintenant une interaction continue avec celui-ci. « En faisant ceci, le commandant établit un climat de commandement (c'est-à-dire un climat psychologique) qui favorise la confiance, la confiance, la motivation, la créativité, l'initiative, la fierté, la discipline et l'esprit de corps. »⁵⁵ Par surcroît, une norme subjective informelle est alors acceptée par les membres et lorsque ces derniers font une analyse critique d'une situation, ils la font par rapport à cette norme. Ceci contribue à réduire l'écart entre l'intention implicite du commandant et de son personnel clef.

La méthode, pertinente au deuxième domaine, consiste à employer un processus de validation de compréhension des membres clefs. Il s'agit de forcer les membres clefs à faire une écoute active avec une analyse critique de l'information puis, de les faire paraphraser ce qu'ils auront compris de l'intention explicite et implicite du commandant. En fait, ceci consiste à modifier quelque peu la méthode d'écoute active proposée par Hanna.⁵⁶ La méthode se base, en fait, sur le processus de planification opérationnelle (PPO) enseigné au sein des Forces canadiennes.⁵⁷ Cette méthode est aussi employée dans certains quartiers généraux opérationnels des Forces canadiennes. Ce qui est important du PPO, c'est de permettre au personnel clef de l'unité de faire conjointement une analyse de l'intention explicite du commandant émise verbalement ou par écrit. Puis, par la suite, le personnel clef présente un briefing de rétroaction démontrant clairement au

commandant, leur compréhension de l'intention explicite de ce dernier ainsi que leur perception de son intention implicite.

Ces deux méthodes permettent de clarifier la mission émise par le commandant en permettant aux membres clefs de l'unité tactique de comprendre conjointement les intentions explicite et implicite du commandant. Par cette méthode, le risque que le message du commandant ne passe pas est considérablement réduit. Il va sans dire que le rendement de l'unité tactique s'en verra optimisé. Évidemment, car la mission sera beaucoup plus claire. Par ailleurs, le climat psychologique au sein de l'unité en sera tout autant amélioré.

Un autre aspect important qui influe sur l'atmosphère de travail est le climat de confiance qui règne au sein d'une unité tactique. Tel que l'indique Shockley-Zalabak, il fut observé que la satisfaction au travail des membres et la perception de l'efficacité de l'organisation sont étroitement liées au degré de confiance qui règne au sein d'une organisation. Ceci est particulièrement critique dans les périodes de grands changements et d'incertitudes. Par extrapolation, on peut facilement transposer ce phénomène au sein de l'unité tactique qui subit toutes sortes de tractations alors qu'elle est soumise à des tâches difficiles et complexes. Shockley-Zalabak indique que la communication est instrumentale à la mise en place d'un climat de confiance. Entre autres, la présentation de l'information pertinente et précise, des explications pour les décisions prises ainsi qu'une mise en place d'une politique de transparence influent sur la perception d'un climat de confiance. Par le fait même, la communication et surtout les messages qu'elle promulgue

engendre une sensation globale de satisfaction au travail.⁵⁸ Shockley-Zalabak propose un modèle organisationnel favorisant la confiance. Ce modèle est basé sur les dimensions suivantes : la compétence, la transparence, le souci, la crédibilité et l'identification des membres à l'unité.

D'abord, du point de vue de la perception, la compétence est le niveau de confiance qu'ont les membres dans la capacité de leur unité à pouvoir accomplir une mission donnée. Par exemple, si une tâche complexe à long terme semble trop difficile à exécuter, les membres ne croiront pas l'unité capable de relever le défi. Pour palier à ce problème, le commandant d'unité peut réduire l'ampleur de la tâche ou tout simplement la diviser selon une série de phases qui semblent plus faciles à exécuter. De mon expérience, cette dernière approche fonctionne bien, car elle permet aux membres de voir une tâche complexe et difficile comme une série de tâches plus faciles à accomplir.

Ensuite, la perception d'une politique de transparence et d'honnêteté influe directement sur le niveau de confiance. Il est d'ailleurs plus important, aux yeux des membres de l'unité, que le personnel cadre y adhère plus scrupuleusement que les membres de la troupe. C'est-à-dire si une personne cadre ne respecte pas la politique de transparence et d'honnêteté, les membres de la troupe éprouveront un sentiment de violation de leur confiance. De plus, cette attitude crapuleuse de la part des cadres aura pour effet de transmettre une mauvaise intention implicite. L'impact est d'autant plus important, car l'attitude des membres en sera affectée négativement ce qui est néfaste

dans un environnement de commandement de mission. Indubitablement, le climat de confiance au sein de l'unité s'en verra réduit considérablement.

Par ailleurs, Laschinger propose un modèle qui permet d'augmenter le climat de confiance au sein d'une organisation. Pour ce faire, il faut que le personnel cadre ait le souci des membres en plus d'une certaine crédibilité auprès de ces derniers. Le modèle repose aussi sur un certain degré d'identification qu'ont les membres envers leur organisation. D'abord, le souci des membres est ce sentiment de sensibilité, de compassion et de préoccupation. Lorsque le personnel cadre fait preuve de transparence et d'honnêteté et qu'il donne la perception d'avoir de la compassion envers les membres de l'unité, le niveau de confiance augmente au sein de celle-ci.

La « crédibilité est la consistance et la congruence entre les paroles et les gestes et les actions du personnel »⁵⁹ cadre de l'unité. Des recherches démontrent que si le comportement du personnel cadre correspond avec ce qu'ils prêchent alors le niveau de confiance augmente sinon l'inverse se produit.

Finalement, l'identification des membres à l'organisation est un facteur important qui influe sur le niveau de confiance à l'unité. En fait, « si les membres s'associent avec la mission, les valeurs, les normes et les croyances de l'organisation alors il est fort probable qu'ils ressentiront un plus haut niveau de confiance envers l'organisation. »⁶⁰

Ces modèles favorisant la confiance au sein de l'unité fournissent des outils indispensables à un commandement d'unité tactique. Il est possible d'enseigner aux superviseurs d'unité l'importance de ces modèles ainsi que la façon de d'effectuer une surveillance et un suivi étroit à cet égard auprès des membres. Notamment, il est important de surveiller le niveau de confiance qui règne au sein de l'unité; particulièrement dans les moments difficiles, car il a une incidence directe sur le rendement de l'unité.⁶¹ Ce rôle essentiel de suivi est normalement effectué par le sergent-major d'unité qui prend le pouls de la troupe régulièrement à cet égard. En appliquant ce modèle, le climat psychologique de l'unité tactique se voit peut être amélioré et par le fait même le rendement de l'unité est optimisé.

Le climat psychologique de l'environnement de travail est intimement lié à la perception qu'ont les membres de leur emploi. Il existe un lien cause à effet entre la perception qu'a un individu, le climat de travail et son niveau de satisfaction par rapport à son emploi. Le climat psychologique de l'environnement de travail impacte à la fois sur la perception collective de même que sur la perception individuelle. Plus spécifiquement, la communication, la compréhension de l'intention explicite et implicite du commandant ainsi que le climat de confiance qui règne au sein d'une unité ont une incidence directe sur la perception qu'ont les membres de leur satisfaction d'emploi. Alors, en gérant astucieusement ces éléments affectant la perception, il est possible de gérer le climat psychologique de l'unité. Par ce fait même, il est possible d'influencer la perception des membres quant à leur satisfaction d'emploi en modifiant positivement leur comportement ce qui contribue à améliorer le rendement de l'organisation. De plus, le climat

psychologique qui règne au sein de l'unité peut favoriser l'échange du savoir entre les membres de l'unité.

CHAPITRE 4 - LA GESTION DU SAVOIR

La perception a une incidence directe sur le rendement de l'unité. Notamment, une bonne gestion des perceptions favorise l'échange du savoir entre les membres⁶² d'une unité. Par surcroît, la gestion astucieuse du savoir permet d'optimiser le rendement d'une unité tactique. Pour se pencher sur ce sujet, il faut considérer certaines notions de base du savoir ainsi que l'explication de la création du savoir selon un des modèles d'apprentissage. Par la suite, on doit mettre en perspective certaines conditions nécessaires pour qu'une unité tactique puisse être une organisation intelligente. Plus précisément, ceci requiert la description de la nécessité du savoir collectif, la définition de la gestion du savoir, l'utilisation d'amorceurs tels le réseautage et la stratégie organisationnelle de la gestion du savoir ainsi que et leur incidence sur le rendement de l'unité tactique. Finalement, les concepts théoriques ci-haut mentionnés sont liés les uns aux autres dans l'application d'une stratégie organisationnelle du savoir à la mesure des moyens limités d'une unité tactique ce qui a une incidence positive sur le rendement de cette dernière.

De prime abord, il importe de définir certaines notions permettant de comprendre ce qu'est le savoir, comment il est créé ainsi que son utilité pour les membres d'une unité tactique. Selon la hiérarchie cognitive de l'information, un individu ou un groupe doit interpréter et donner un sens aux informations qui lui sont fournies afin d'en obtenir le savoir.⁶³ Ce savoir a deux composantes soit le savoir tacite et le savoir explicite qui sont normalement créés selon une dimension ontologique. En fait, il faut noter qu'il existe une

certaine analogie entre les savoirs tacite et explicite ainsi que les intentions implicite et explicite proposées dans le modèle de Pigeau et McCann.

D'abord, le savoir tacite est une composante plutôt abstraite et non tangible qui est profondément ancrée dans les actions, le dévouement et l'engagement d'un individu dans un contexte particulier. Ceci implique un aspect technique et un aspect cognitif. Notamment, on veut dire pour l'aspect technique, un savoir-faire, des habilités et une adresse qui s'appliquent dans un contexte particulier. En ce qui a trait à l'aspect cognitif, un individu se représente mentalement des modèles de travail. Ceux-ci lui permettent de créer et de manipuler des analogies entre des modèles, des croyances, et des points de vue. Ce processus lui permet de percevoir et de définir le monde qui l'entoure. Par conséquent, l'aspect cognitif lui permet de prédire et d'extrapoler dans un contexte particulier. Il en est ainsi, car l'individu se représente le savoir par une image de la réalité et d'une vision de ce qu'il en sera dans le futur.⁶⁴ Par exemple, un soldat expérimenté en manœuvre va effectuer des maniements d'armes d'une manière intuitive à cause de son savoir tacite. Il faut noter que le savoir tacite est inconsciemment créé et réside dans le cerveau de l'individu,⁶⁵ ce qui le rend difficile à documenter et à échanger avec d'autres personnes. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène par exemple, il se peut que l'individu ne sache pas comment communiquer ce savoir. Il se peut aussi que ce savoir ne s'explique tout simplement pas.⁶⁶

D'autre part, le savoir explicite, chez un individu, est la partie mentalement consciente du savoir alors, elle peut être documentée et partagée avec d'autres

individus.⁶⁷ Ce savoir explicite peut se transmettre formellement et systématiquement par langage.⁶⁸ En fait, le savoir explicite est ce savoir qu'un individu peut fournir à un autre pour inspection; par exemple, la description de la façon de changer un pneu. Par conséquent, le savoir explicite se communique sous forme de manuels, documents, procédures écrites, matériel autodidacte et autres.⁶⁹ C'est la raison pour laquelle le savoir explicite est plus facile à échanger entre des individus.

Toutefois, qu'il soit tacite ou explicite, le savoir se crée au sein d'une organisation selon une dimension ontologique, c'est-à-dire selon le niveau d'interaction sociale existant entre les membres de cette organisation. En effet, il existe un processus organisationnel formel ou informel qui permet d'amplifier le savoir créé par les membres, de le concrétiser et le cristalliser afin d'ajouter au savoir de base de l'organisation.⁷⁰ Par surcroît, au sein de l'organisation, il existe des réseaux formels et informels d'individus qui agissent à titre de catalyseurs pour la création du savoir. Bien entendu, l'utilisation d'un processus organisationnel formel faisant appel aux réseaux formels et informels d'individus permettra de créer un savoir d'une manière structurée. Par conséquent, ce processus contribuera positivement à augmenter le savoir des membres impliqués de même que le savoir collectif organisationnel.⁷¹ Il est important de noter que le savoir est créé par les membres de l'organisation. Alors, la quantité de savoir généré dépend de l'intention et de la liberté d'action des membres ainsi que de la fluctuation des facteurs externes influant sur ceux-ci.

Alors, les savoirs tacite et explicite sont respectivement créés au sein d'une organisation sous une forme abstraite et explicite selon une dimension ontologique ce qui permet d'avoir une fondation avec laquelle on peut expliquer comment l'apprentissage organisationnel se produit. À cet effet, Nanoka présente le modèle d'apprentissage en spirale afin d'expliquer la nature itérative et progressive du savoir des membres et de l'organisation. Ce modèle est constitué de quatre modes de conversion du savoir soit la socialisation, la combinaison, l'extériorisation et l'intériorisation. Une alternance cyclique entre ces modes permet l'apprentissage au sein de l'organisation.

	Savoir Tacite à Savoir Explicite	
Savoir Tacite	Socialisation	Extériorisation
de		
Savoir Explicite	Intériorisation	Combinaison

Figure 4. Modes de création de savoir⁷².

D'abord, la socialisation consiste à échanger un savoir tacite provenant d'un individu à un autre sous forme de savoir tacite. Effectivement, il est possible pour un individu d'apprendre un savoir tacite, et ce, sans langage, car ce type de savoir est difficilement explicable. Par contre, pour ce faire, il faut avoir une interaction entre des individus. Ceci s'accomplit par le partage d'une expérience ou d'un exercice impliquant

plusieurs individus où les apprentis apprendront, de l'individu expérimenté, par observation, imitation et pratique. Il en est ainsi, car il est extrêmement difficile, pour des personnes, de partager une façon de penser. En guise d'exemple, on peut considérer une formation en cours d'emploi durant laquelle de jeunes soldats participent à un exercice tactique sous la tutelle d'un chef de section expérimenté. Ce dernier, par son savoir tacite, va montrer les trucs du métier aux jeunes soldats.

La combinaison, quant à elle, consiste à échanger du savoir explicite provenant d'un individu à un autre sous forme de savoir explicite. Cet échange se produit par une interaction sociale entre des individus possédant différents savoirs explicites. Dans cet exercice, les individus partagent et combinent leurs divers savoirs par des mécanismes interactifs tels des réunions, des appels téléphoniques ou autres. La mise en commun des savoirs, de concert avec leur remaniement et ré-arrangement, selon un nouveau contexte, peut engendrer un nouveau savoir explicite. Par exemple, lors de la résolution d'un problème tactique pendant laquelle l'approche de remue-méninge est employée, les conseillers d'un commandant vont apporter, par des explications, leurs savoirs explicites afin de régler le problème. Dans la majorité des cas, la mise en commun des diverses perspectives va générer un nouveau savoir explicite permettant ainsi de résoudre le problème.

En ce qui a trait à l'extériorisation, elle consiste à convertir du savoir tacite en savoir explicite. Cette conversion est complexe, car le savoir tacite est difficilement explicable. Afin de faciliter cette transition, Nonaka introduit le concept de l'utilisation

de la métaphore qui est d'ailleurs assez bien répandue. En fait, la métaphore permet d'expliquer un concept abstrait et imaginaire par une association avec un autre concept déjà connu. Donc, à partir d'un savoir, on en construit un autre. Dans cette approche, les contradictions engendrées par la métaphore peuvent être expliquées par les analogies qui existent entre les deux concepts. De cette manière, les analogies réduisent les ambiguïtés en mettant l'accent sur ce qui est commun entre les deux concepts ou savoirs.

L'utilisation de métaphore fait appel aux intuitions et requiert des individus de se représenter les concepts par image.⁷³ Par exemple, plusieurs arts martiaux font appel à des descriptions imagées de mouvements d'animaux dans le but de faire comprendre diverses techniques de combat. Un des exemples pour enseigner la façon de se déplacer aux étudiants lors de combat est l'utilisation du déplacement du tigre.⁷⁴

Enfin, l'intériorisation est la conversion du savoir explicite en savoir tacite qui d'ailleurs, ressemble beaucoup aux méthodes d'apprentissage traditionnelles. Dans cette approche, l'individu va convertir un savoir explicite en savoir tacite par la pratique. Un exemple est l'apprentissage du maniement des armes par les soldats lors de l'exercice militaire. Le savoir explicite deviendra alors un savoir tacite ce qu'on appelle communément une deuxième nature.

En somme, la socialisation, l'extériorisation, la combinaison ainsi que l'intériorisation peuvent générer par elles-mêmes de nouveaux savoirs. Par surcroît, l'organisation peut aussi générer un nouveau savoir par l'entremise d'une interaction dynamique entre les divers modes de conversion du savoir. Ceci est particulièrement

important pour l'optimisation du rendement de l'unité tactique, car plus une unité tactique peut apprendre, plus elle sera en mesure de faire face à des problèmes et de les régler. C'est pourquoi le modèle d'apprentissage en spirale proposé par Nonaka est si attrayant. Dans ce modèle, on tient compte du fait que les savoirs tacite et explicite peuvent se compléter et permettre un accroissement de savoir tacite et explicite par une interaction entre les deux. Pour ce faire, l'utilisation de l'intériorisation et de l'extériorisation est primordiale afin de générer de nouveaux savoirs. Toutefois, bien que la socialisation et la combinaison soient tout aussi importantes, elles sont soumises à des influences externes tels la motivation et l'engagement à apprendre de la part des membres. Certaines conditions importantes doivent être satisfaites afin d'assurer un apprentissage optimal.

Par conséquent, pour que la socialisation et l'extériorisation soient efficaces, il faut qu'une interaction dynamique entre les individus d'une organisation existe. Ces mêmes individus doivent être motivés et encouragés à travailler ensemble et à échanger efficacement leurs savoirs. Cette interaction permet aux membres de partager leurs expériences et perspectives par observation, imitation et pratique. De plus, par des discussions formelles et informelles, les individus utilisent des métaphores pour échanger leurs savoirs tacites ce qui permet aussi une extériorisation de leur savoir. Les concepts ainsi générés servent alors de tremplin pour générer d'autres savoirs.

Alors, avec des conditions favorables et l'utilisation du modèle de Nonaka, la création du savoir organisationnel se produit lorsque les quatre modes de conversions de

savoir sont gérés par l'organisation sur une base cyclique. Dans un premier cycle, à partir d'un savoir de base organisationnel, un savoir additionnel est généré. Puis, avec les cycles subséquents, le savoir organisationnel augmente d'où l'expression le *modèle en spirale*. En guise d'exemple, on peut considérer un plan d'entraînement annuel d'une unité tactique dans lequel cette dernière effectue quatre cycles d'entraînement collectif. À la fin du premier cycle, si les conditions sont favorables, les savoirs collectifs tacite et explicite auront augmenté. Il se produit la même chose au deuxième cycle, et ainsi de suite jusqu'à la fin du quatrième cycle. À la fin de l'année, grâce à sa progression, le savoir collectif aura augmenté. Par contre, pour ce faire, il faut qu'une gestion astucieuse du savoir soit en place au sein de l'unité tactique. Celle-ci permettrait de gérer les cycles et par le fait même d'assurer une progression optimale du savoir collectif. Bien entendu, d'autres conditions importantes peuvent favoriser la création et la rétention du savoir au sein de l'organisation. Ces conditions seront couvertes plus loin.

Ainsi, le modèle en spirale nous fournit une explication sur la manière dont un individu apprend au sein d'une organisation. De la même manière et grâce au modèle, l'organisation peut augmenter son savoir collectif d'une manière itérative soit en spirale.⁷⁵ Pour que ce modèle fonctionne, il faut que les membres soient motivés à apprendre et il faut gérer le savoir.

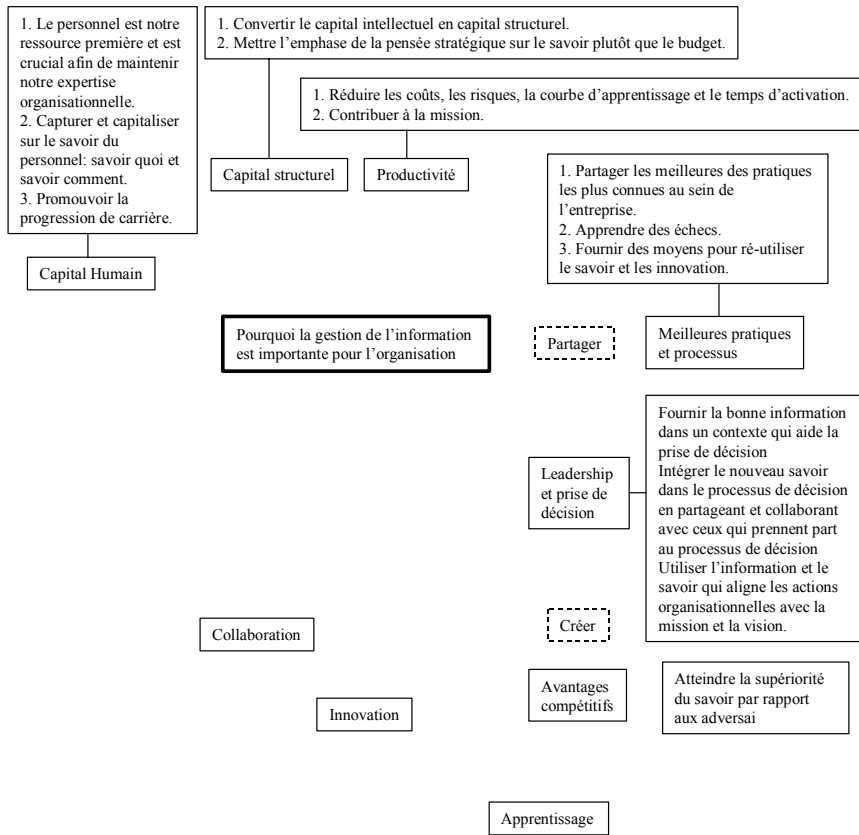
Lorsque le savoir est géré astucieusement au sein de l'organisation, celle-ci est capable d'apprendre. Dans cette situation, étant donné que les membres apprennent et que le savoir organisationnel augmente, on dit de l'organisation qu'elle est une organisation

intelligente.⁷⁶ Idéalement, l'unité tactique devrait être capable d'apprendre et de retenir son savoir collectif. La raison est simple, à cause de l'attrition du personnel et de la rotation continue de ce dernier, l'unité est toujours en formation afin d'être fin prête à exécuter toutes tâches possibles découlant du haut tempo opérationnel actuel.⁷⁷ Par conséquent, si on veut optimiser l'efficacité de l'unité tactique, il faut qu'elle devienne une organisation capable d'apprendre par elle-même, soit une organisation intelligente. Pour ce faire, la solution réside dans la mise en place de conditions nécessaires permettant la création et la rétention de savoir tacite et explicite au sein de l'unité tactique. Il faut faire attention de ne pas adopter des solutions à qui mieux mieux sous prétexte qu'elles semblent bien paraître.

En effet, il est commun de confondre la gestion du savoir avec la mise en place de technologies de l'information. Pourtant, ces dernières ne sont qu'un outil parmi tant d'autres. En fait, la gestion du savoir commence, d'abord et avant tout, avec le personnel.⁷⁸ Comme Craig le mentionne, chaque organisation a, à sa portée, une ressource inestimable qui, pour la majorité du temps passe inaperçu. C'est ce trésor inexploité, cette quantité de savoir qui dort dans la tête des employés.⁷⁹ Alors pour une organisation intelligente, si on veut optimiser la capacité d'apprentissage, il est primordial de gérer le savoir tacite et explicite qui existe au sein de l'unité tactique. Selon Frizzell, la gestion du savoir est le processus facilitant le repérage, la capture, la création, le stockage, la maintenance, l'application, le partage et le renouvellement du savoir dans le but d'améliorer la performance d'une organisation.⁸⁰ Pour ce faire, Malafsky indique qu'un des buts fondamentaux d'un système de gestion du savoir consiste à mettre en

place les éléments cruciaux pour un partage efficace du savoir au sein de l'organisation. Ceci implique des composants tangibles alors que d'autres sont intangibles.⁸¹ Ce sont ces éléments ou amorceurs qui créent les conditions gagnantes qui doivent être mises en place afin d'assurer que l'unité tactique soit une organisation intelligente.

Bien entendu, pour une unité tactique, on ne peut pas facilement mettre en place tous les amorceurs⁸² qui permettent la gestion du savoir tel que présenté au tableau présenté par Neilson. Toutefois, avec un effort relativement peu élevé, certains de ces éléments peuvent être mis en application et offrir un très bon retour sur l'investissement. Ceux-ci permettraient une augmentation considérable de la capacité d'apprentissage de l'unité tactique et par le fait même de son efficacité. À cet effet, on compte la collaboration, l'identification et le suivi des meilleures pratiques ainsi que le capital huma



comme le dit si bien Dash, « le savoir, c'est le pouvoir, ». ⁸⁶ Alors, dans un contexte transactionnel où les membres d'une unité tactique se perçoivent en compétition les uns contre les autres, il est difficile d'avoir un réseau social efficace qui favorise l'échange de savoir tacite et explicite. Évidemment, bien qu'un leadership transformationnel permette de mieux motiver les membres comparativement à un leadership transactionnel, ⁸⁷ à lui seul, il peut être insuffisant pour changer l'attitude du personnel afin de créer un climat optimal d'apprentissage. Comme l'indique Craig, il se peut qu'une approche complémentaire doive être utilisée afin de donner un coup d'envoi qui accélérera le changement d'attitude requis au sein de l'unité. Pour ce faire, Craig suggère une approche intéressante dans lequel il cite l'exemple d'une compagnie où le personnel n'était pas enclin à vouloir échanger leurs savoirs tacites et explicites avec leurs confrères de travail. Dans le but de stimuler l'interaction entre les membres, on demanda à tous les employés de soumettre par écrit leurs propositions personnelles des meilleures pratiques à mettre en place au sein de l'organisation afin d'en augmenter son efficacité. Après tabulation des propositions, chaque membre de l'organisation avait dix votes qu'il pouvait appliquer contre n'importe laquelle des propositions. De plus, trois prix furent décernés pour les meilleures propositions qui furent déterminées par le vote des employés. À première vue, ce concours peut sembler anodin, mais quand on observe attentivement ce qui s'est produit, on voit toute autre chose. Premièrement, la participation au concours a permis à tous de partager leur savoir, puis de documenter une partie de leur savoir tacite et explicite. Comme tous les membres de l'organisation ont lu et évalué chacune des propositions afin d'appliquer leurs votes, tous ont appris de nouvelles pratiques efficaces. Le réseau social fut formé et le savoir collectif de

l'organisation a augmenté. L'attitude des membres a alors changé et de plus, ceux-ci ont senti qu'ils ont contribué au succès de l'organisation.⁸⁸ Ce changement d'attitude est facilement applicable à l'unité tactique en utilisant un leadership transformationnel, une bonne stratégie de communication et en instaurant un climat de confiance ce qui facilite les échanges sociaux au travail et par le fait même, favorise l'apprentissage de l'unité.⁸⁹

Une autre approche complémentaire du réseau social est l'utilisation de réseau d'experts, de conseillers, d'amis personnels en qui un individu peut avoir confiance. Ceux-ci aident un individu particulier à apprendre sur divers sujets complexes auxquels il fait face. Ce réseau est habituellement convoité par des personnes en position d'autorité tels un commandant ou un sergent-major d'unité. En effet, ces personnes font souvent face à des dilemmes controversés pour lesquels il est difficile d'avoir un point de vue juste et impartial. Smith fait référence à des « braintrusts » ou des ponts intellectuels pour définir ce type de réseau social. Bien entendu, il s'agit d'entretenir des contacts avec des personnes-ressources de référence qui, en cas de problèmes complexes particuliers, peuvent aider à voir clair.⁹⁰ Dans cet échange, comme il y a des discussions franches et ouvertes afin de décortiquer la situation ou le problème en litige, un apprentissage explicite et tacite se produit. Par surcroît et selon un même cadre de pensée, l'assistance professionnelle ou « coaching »⁹¹ ainsi que l'encadrement par un mentor⁹² sert aussi à l'apprentissage. Dans le premier cas, bien que le terme assistance professionnelle donne l'impression de provenir de l'industrie, on parle ici de l'encadrement qu'apporte un superviseur à un nouveau membre de l'organisation. Ce dernier en est normalement à ses débuts et son superviseur lui sert de guide afin de lui faciliter la période d'apprentissage.

L'objectif est de permettre à l'individu de bien faire son travail, et ce, dans une période d'apprentissage raisonnable. Les sujets habituellement enseignés sont la culture, la structure politique et la vision organisationnelle en plus de tous les autres aspects importants permettant au membre d'être efficace au sein de l'organisation.⁹³ Dans ce cas, un savoir explicite et possiblement un savoir tacite limité sont échangés entre le débutant et le superviseur. Par exemple, au sein de l'unité tactique, un soldat est encadré par son chef de détachement afin qu'il puisse être en mesure d'apprendre à bien faire son travail dans les plus brefs délais. Dans le cas d'un encadrement par un mentor, l'apprentissage prend une forme plus complexe et plus complète. Tel que le décrit Baron, pour cet apprentissage, un individu plus expérimenté, soit le mentor, avise, conseille et aide un individu inexpérimenté, le protégé, dans son développement personnel. Sur le plan professionnel, les bénéfices peuvent être énormes pour le protégé à cause du savoir qu'il aura acquis.⁹⁴ Tel que le décrit Stone, les activités d'encadrement par un mentor ne se limitent pas seulement à une assistance professionnelle, l'échange est plus élaboré. En effet, on note d'ailleurs que le mentor sert de modèle de fonction professionnelle (« role model »). C'est-à-dire que par sa conduite et ses agissements, le mentor sert d'exemple au protégé. Il est clair que cet apprentissage entre le mentor et le protégé constitue un échange de savoir tacite et d'intention implicite. Par conséquent, l'encadrement par un mentor favorise l'échange de savoir tacite et explicite.⁹⁵

Bien que l'aspect social du réseautage ne concerne que l'échange de savoir tacite et explicite, il faut tout de même avoir des outils en place qui vont faciliter l'interaction entre les membres des divers réseaux sociaux. Un de ceux-ci est l'utilisation de réseaux

informatiques. Ces outils informatiques doivent servir, au minimum, à deux fonctions primordiales afin de faciliter la gestion et la création efficace du savoir au sein de l'organisation. D'abord, le système informatique doit faciliter la collaboration et les échanges entre les membres des divers réseaux sociaux. De plus, il faut que ces systèmes permettent intuitivement d'archiver et de facilement trouver le savoir explicite documenté au sein de l'organisation.⁹⁶ Pour une unité tactique, on parle ici de procédures d'opération, de plan d'entraînement, des leçons apprises et autres. Ce n'est qu'à ce moment que l'unité tactique, équipée d'un réseau informatique, sera plus en mesure de gérer son savoir.

Évidemment, il ne faut pas mettre en service des systèmes informatiques en espérant obtenir gratuitement une gestion du savoir au sein de l'organisation. Il faut que le tout soit orchestré selon une stratégie organisationnelle du savoir. Il n'est pas efficace, pour une organisation, d'apprendre pour le plaisir d'apprendre. En effet, l'unité tactique sera devenue une organisation intelligente seulement lorsqu'elle aura élaboré et mis en fonction une stratégie claire de la gestion du savoir par rapport à sa mission et ses objectifs. L'utilisation des amorceurs devra alors s'harmoniser avec cette stratégie dans le but d'optimiser la création et la rétention du savoir collectif utile à l'unité tactique.

En somme, le savoir tacite et explicite se crée, au sein d'une unité tactique selon la dimension ontologique c'est-à-dire selon une interaction sociale entre ses membres. Grâce au modèle d'apprentissage en spirale, on peut expliquer comment se produit la création et la rétention du savoir individuel et collectif au sein de l'unité tactique. En se

basant sur ce modèle d'apprentissage, on peut appliquer une gestion du savoir et permettre à l'unité tactique de devenir une organisation intelligente en utilisant des amorceurs. Entre autres, l'utilisation de réseau social et informatique contribue efficacement à l'apprentissage collectif tout en demandant un effort relativement simple. Une fois ces conditions assemblées et ces amorceurs en place, l'unité tactique peut être une organisation intelligente et par cette capacité, elle peut augmenter son efficacité d'action. Par contre, il faut, au préalable, qu'une stratégie organisationnelle de gestion du savoir soit élaborée et mise en place afin d'optimiser l'apprentissage et la rétention du savoir collectif et ce, selon la mission et les objectifs de l'unité tactique.

Effectivement, une action clef pour optimiser le rendement d'une unité tactique implique l'élaboration et la mise en application d'une stratégie organisationnelle de la gestion du savoir. Par contre, l'unité tactique a des capacités d'action réduites à cause de ses ressources limitées, ses nombreuses tâches, sa mission et ses manquements en personnel. De toute façon, ce n'est pas à l'unité tactique d'effectuer, sur une base indépendante, des changements en profondeur sans l'intervention des QG supérieurs. En effet, c'est le mandat de ces derniers de planifier, d'exécuter et de fournir les ressources nécessaires pour ces changements. Par ailleurs, tel que l'indique Brooking, quand une stratégie du savoir est en élaboration, il ne faut pas viser trop haut sinon la mise en application risque fort bien de dérailler. Il est préférable de prendre une approche évolutive selon les moyens de l'entreprise ce qui correspond, entre autres, à ce que l'unité tactique peut se permettre. En termes plus clairs, l'idée est d'identifier et de prendre les initiatives à la portée de l'unité qui offrent un bon retour sur l'investissement. Alors, dans

ce mémoire, l'élaboration d'une stratégie organisationnelle se base sur l'approche présentée par Brookings. Celle-ci place les individus au centre de la stratégie.⁹⁷ En premier lieu, il faut définir la mission et les objectifs de l'unité tactique. Puis, vient l'élaboration d'un plan de génération du savoir centré sur les individus ainsi que l'identification et la mise en place des amorceurs qui faciliteront la création, le partage et la rétention du savoir. Finalement, il faut faire la mise en application du modèle d'apprentissage en spirale, car il favorise l'apprentissage continu au sein de l'unité.

Premièrement, la mission de l'unité tactique est fournie par le QG supérieur de même que certains de ses objectifs. Il incombe au commandant de l'unité, avec l'aide de son état-major, d'en faire l'analyse et de clairement identifier les objectifs à court, moyen et long termes. Cette analyse permet d'établir distinctement les besoins critiques en savoir individuel et collectif nécessaire à l'organisation afin qu'elle soit en mesure de rencontrer sa mission et atteindre ses objectifs. On parle, ici, de compétences militaires spécifiques et requises pour le bon fonctionnement de l'unité. Par surcroît, l'analyse permet d'établir les besoins en savoir additionnel nécessaire pour compléter le maintien en puissance de l'unité. Par exemple, on doit considérer les connaissances dans le domaine de la prévention au suicide, d'intervention en cas de problème de harcèlement et autres.

En ce qui a trait aux compétences militaires, la Force terrestre a établi des normes individuelles d'aptitude au combat (NIAC) ainsi que des normes d'aptitude au combat (NAC) servant de mesure du savoir de base individuel et collectif de l'unité.⁹⁸ Selon

Brooking, on doit pouvoir mesurer l'efficacité de la gestion du savoir afin de déterminer son efficacité et le niveau de savoir atteint par l'organisation. Les NIAC et les NAC servent à cet effet.

Une fois les besoins en savoir individuel et collectif clairement identifiés ainsi que leurs normes servant de mesure de référence, le plan de génération du savoir de l'unité peut être conçu avec des objectifs clairs. Pour ce faire, le modèle présenté par Brooking à la figure 6 est adopté et adapté aux besoins et selon les capacités d'action de l'unité tactique. La force de ce modèle est sa facilité d'application, car il est principalement centré sur les individus.

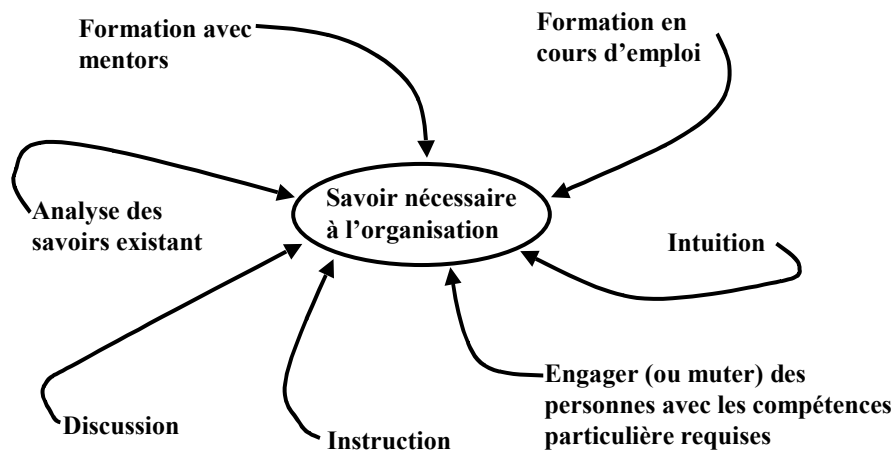


Figure 6. Génération du savoir.⁹⁹

À l'étape actuelle, il importe d'identifier les niveaux de savoir ainsi que les niveaux d'expérience des membres qui font partie de l'unité. En termes simples, il faut savoir qui sait quoi et qui a le bon type d'expérience par rapport aux besoins de savoir de l'organisation de façon à évaluer le savoir collectif. Avec ces informations, le plan de formation, pour les individus qui en ont besoin selon les postes clefs, peut maintenant être élaboré. Puis, comme les personnes qui ont le savoir ainsi que l'expérience nécessaire ont été identifiées, on peut les utiliser, comme *source* afin de promulguer des conseils ou de l'instruction aux autres membres de l'unité. En revanche, il incombe aussi d'identifier qui, au sein de la chaîne de commandement, sont des *puits* ou des points de blocage à l'information comme l'illustre la figure 7. En effet, ceux-ci empêchent la propagation du savoir. On peut maintenant mettre en place un plan de mutation qui va permettre d'équilibrer équitablement le savoir au sein des diverses équipes de l'organisation. Ce plan va aussi permettre de déterminer l'impact sur le savoir collectif des mutations entrantes et sortantes de l'organisation. Maintenant armé d'un plan de formation centré sur les individus, il est alors plus facile de sélectionner les outils qui vont faciliter la gestion du savoir.

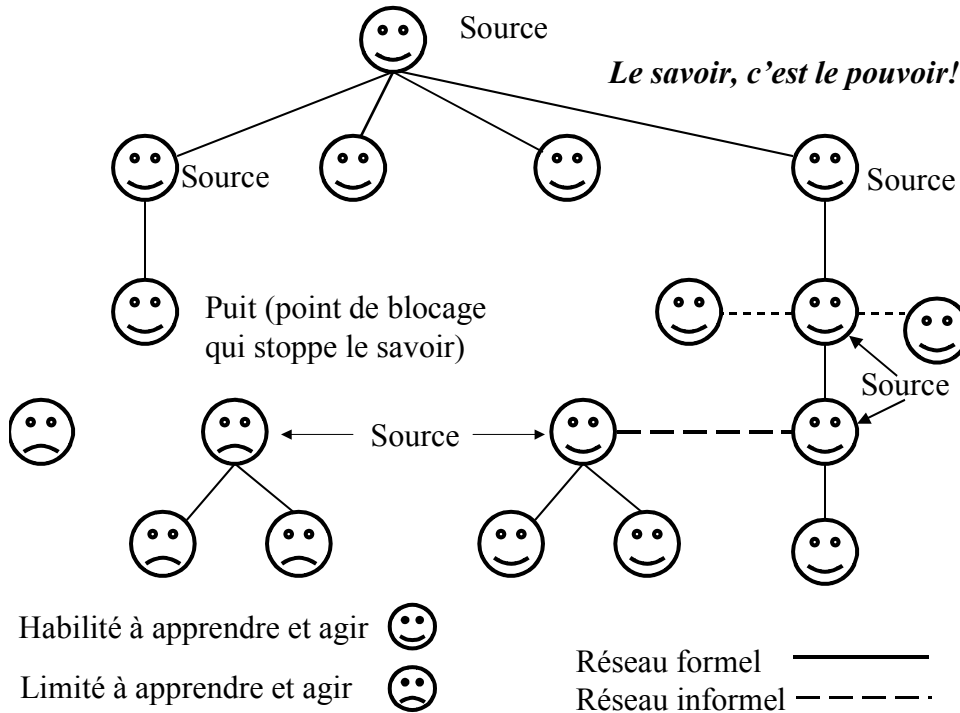


Figure 7. Effets des personnes sources et puits ainsi que des réseaux formels et informels sur l'organisation¹⁰⁰

La prochaine étape de la stratégie organisationnelle consiste à mettre en place les amorceurs nécessaires qui vont faciliter sa mise en application. Le plus important concerne la culture de l'organisation. En effet, il est primordial que l'attitude du personnel soit orientée vers le partage du savoir.¹⁰¹ Pour ce faire, et comme il a été démontré auparavant, il faut qu'un climat de confiance règne au sein de l'organisation et que la stratégie organisationnelle de gestion du savoir soit supportée par un plan de communication bidirectionnelle. De même, il est essentiel que les membres perçoivent clairement que le partage du savoir est essentiel au bon fonctionnement de l'unité¹⁰² et que pour cela, on requiert d'eux, leur participation active.¹⁰³ Évidemment, ceci ne peut s'effectuer sans un plan de communication bi-directionnel conçu à cet effet.

En fait, la communication bidirectionnelle joue un rôle crucial dans la mise en place de rencontres formelles et informelles. On parle ici de rencontre entre le commandant d'unité et les divers niveaux du personnel. Ceci peut se produire dans une salle de conférence, lors d'une activité sportive ou d'activités sociales. Dans ces rencontres, des échanges de savoir tacite et explicite se produisent. En guise d'exemple, grâce à la philosophie de communication bidirectionnelle et au climat de confiance qui règne, la troupe ne craint pas de poser des questions pertinentes sur toutes sortes de sujets reliés à la mission et aux objectifs de l'unité. Par conséquent, ceci permet au commandant d'apprendre sur les points de contention de ces derniers. De plus, cette occasion lui permet aussi de partager son savoir et plus particulièrement de clarifier son intention explicite et implicite sur certains sujets. Mieux encore, ces genres de rencontres favorisent la mise en évidence de certaines suggestions provenant des paliers inférieurs. Ces suggestions sont souvent de meilleures pratiques qui, lorsqu'appliquées, peuvent améliorer grandement le rendement de l'unité pour de faibles coûts. Ce genre d'échange doit être pratiqué à tous les paliers de l'unité afin d'en tirer profit au maximum, c'est-à-dire favoriser l'échange de savoir entre les individus dans les réseaux formels et informels tel que l'illustre la figure 7.

L'utilisation des technologies de l'information peut faciliter l'échange de savoir à même les réseaux formels et informels. Bien entendu et comme l'indique clairement les publications dans ce domaine, il ne faut pas trop exiger des ces moyens, c'est pourquoi une approche pondérée peut s'avérer très utile, voire essentielle. Par exemple, à

Valcartier, un tableau de bord électronique fut développé et mis à la disposition de tous les membres de la brigade. Ce tableau de bord, qui est seulement une page « web » avec de simples pointeurs, fut développé par un commis-chef qui a identifié les sources électroniques requises pour le bon fonctionnement d'unité. On y retrouve, entre autre, les instructions permanentes de l'unité, les rapports post-exercice, les documents d'administrations, les ordres courant, les documents techniques, la liste téléphonique, les liens sur l'intranet et autre. En fait, les responsables des divers savoirs critiques de l'unité ont la responsabilité d'aviser le commis-chef qui, à son tour, ajuste le tableau de bord électronique. Cet outil permet d'économiser beaucoup de temps de recherche et sert, entre autres, de véritable portail sur plusieurs sources de savoir essentielles au bon fonctionnement de l'unité.

Il est intéressant de noter que l'initiative du tableau de bord électronique provient d'une stratégie d'élaboration et de la promulgation des meilleures pratiques.¹⁰⁴ D'ailleurs, il est primordial de mettre en place une philosophie d'élaboration, de sauvegarde et d'échange des meilleures pratiques. Celle-ci offre un excellent retour sur l'investissement, et ce, pour un effort minimal.

Un des amorceurs qui est actuellement trop négligé est le rapport post-exercice. Ce rapport, lorsque bien fait, permet d'apprendre, par le processus d'analyse effectué par le personnel clef de l'unité, ce qui a bien fonctionné dans un exercice et ce qui pourrait être amélioré afin d'optimiser l'apprentissage. L'élaboration sérieuse et la promulgation de ce rapport, plus particulièrement des leçons apprises tant bonnes que mauvaises, sont

une source de savoir de grande valeur.¹⁰⁵ Effectivement, le rapport post-exercice ainsi que son processus d'élaboration permettent d'améliorer le rendement de l'unité. Ceux-ci doivent faire partie intégrante de la stratégie du savoir de l'organisation.

De plus, une des pierres angulaires des amorceurs de la stratégie de gestion du savoir est l'utilisation du modèle d'apprentissage en spirale. Celui-ci permet d'augmenter le savoir tacite et explicite collectif de l'unité d'une manière progressive et efficace lorsqu'il est appliqué astucieusement. L'idée est d'appliquer le plan d'entraînement collectif selon un mode itératif. Prenons l'exemple de l'unité qui a déterminé ses besoins en savoir collectif par rapport à sa mission, ses objectifs ainsi que son savoir collectif de base. Celle-ci peut établir quatre cycles d'entraînement collectif pour lesquels des NAC spécifiques ont été identifiées. Dans le premier cycle, certains NAC seront utilisées, pour mesurer, vérifier et valider le savoir collectif de l'unité. Dans le deuxième cycle, d'autres NAC viendront s'ajouter aux premiers. Ainsi, au quatrième cycle, tous les NAC seront utilisées pour mesurer, vérifier et valider le savoir collectif de l'unité. Pour chacun des cycles d'entraînement, une séquence d'activités particulières et absolument nécessaires doit être suivie religieusement.


La première activité consiste, pour une troupe donnée, d'organiser et d'effectuer la conduite de l'instruction théorique à ses propres membres et ce, selon les NAC spécifiques à couvrir. Ce processus force les instructeurs à s'assurer qu'ils possèdent le savoir nécessaire pour donner l'instruction. Si ces derniers ne l'ont pas, l'expert identifié au sein de l'unité (ou la personne source) va fournir le savoir requis aux instructeurs. Si

ce savoir n'est toujours pas disponible à l'unité, c'est à ce moment qu'on fait venir un expert de l'extérieur ou que les instructeurs sont envoyés en formation. L'avantage marqué dans ce processus est que les instructeurs doivent s'assurer qu'ils possèdent les savoirs explicite et tacite nécessaires pour la conduite de l'instruction. De plus, le fait de prendre du personnel de l'unité pour promulguer l'instruction, force les experts à convertir une partie de leur savoir tacite en savoir explicite ce qui aide à la conception des plans de leçon. Ceux-ci sont alors sauvegardés sur le réseau informatique afin d'être à la disposition de tous soit pour consultation, soit pour utilisation future. De plus, à la fin de l'instruction, les membres ont atteint un savoir individuel commun qui en fait constitue un savoir collectif de base.

Ensuite, afin de valider le niveau de savoir collectif de la troupe, cette dernière doit organiser une démonstration dans laquelle un scénario est monté afin d'illustrer clairement l'exécution des NAC assignés. Cette activité permet de démontrer le savoir collectif tacite et explicite de la troupe. De plus, lors de la démonstration, le commandant et ses conseillers spécialistes l'assistent afin d'évaluer, valider et commenter sur la qualité et l'exactitude des normes atteintes. À ce moment précis, dans cet échange, un savoir explicite est échangé entre le commandant, les conseillers spécialistes et les membres de la troupe. Si la démonstration ne rencontre pas la norme de qualité alors c'est le retour à la case départ, soit à l'instruction. Si la démonstration rencontre la norme alors la troupe peut passer à la prochaine étape qui est un exercice de manœuvre déployé. Au cours de cet exercice, une évaluation des NAC spécifiques est effectuée selon le rendement et le niveau de connaissances collectives de la troupe. À la fin de l'exercice,

une activité critique et essentielle doit avoir lieu : c'est de faire le rapport post-exercice. Le processus lui-même est tout aussi important que la rédaction des leçons apprises. Celui-ci doit, pour être efficace, se faire à tous les paliers soit aux niveaux de détachement, de troupe et d'unité. Pour chaque erreur ou lacune relevée, des correctifs sont alors ajoutés au plan d'instruction afin d'améliorer le processus d'apprentissage. À la fin de ce cycle, le savoir collectif aura augmenté considérablement. À ce moment, l'unité est fin prête à passer aux cycles d'entraînement subséquents, et ce, selon les mêmes séquences.

Les avantages de cette méthode d'apprentissage sont nombreux. D'abord, on s'assure que le savoir collectif est appris sous contrôle dans un environnement stable où on vérifie que tous ont compris la théorie. Puis, la démonstration permet de raffiner l'apprentissage des membres tout en validant la capacité de la troupe à passer à la prochaine étape. Il est à noter que les déploiements coûtent très cher en temps, ressources, personnel et argent. De plus, ceux-ci ajoutent une complexité considérable au processus d'apprentissage. En guise d'exemple, supposons que les troupes sont déployées pour des manoeuvres et qu'une d'entre elles n'avait pas atteint, au préalable, le niveau de savoir collectif requis. Cette troupe commettra des erreurs, ce qui ralentira toutes les autres troupes en exercice. Également, une fois l'unité déployée, il est excessivement difficile d'arrêter l'exercice afin de rassembler tous les membres de la troupe fautive et de leur promulguer l'instruction d'appoint. La raison est que ses membres sont répartis sur tout le terrain de manoeuvre. Par conséquent, lorsque cet incident se produit, c'est l'exercice entier qui en souffre. Les pertes résultantes, bien que difficiles à tabuler, sont



alors énormes. Toutefois, lorsque toutes les troupes ont atteint le niveau de savoir collectif requis, on tire profit au maximum de l'exercice de manœuvre. Cette méthode permet d'optimiser le temps d'entraînement et d'obtenir plus rapidement un bon niveau d'efficacité de l'unité. Donc, en manœuvre, les troupes pratiquent leur savoir collectif explicite et celui-ci se transforme progressivement en savoir collectif tacite. De plus, par observation, comme les membres des troupes ont atteint le niveau requis de savoir collectif requis avant les déploiements, le besoin d'experts pour les encadrer lors des manœuvres peut être réduit. Par conséquent, non seulement, on optimise le temps passé en manœuvre, mais en plus, on réduit le besoin en personnel.

Un autre amorceur qui utilise le modèle d'apprentissage en spirale et qui permet d'augmenter l'efficacité de l'unité en dé

Finalement, un autre amorceur qui utilise le modèle d'apprentissage en spirale est le programme d'encadrement par mentor.¹⁰⁷ Il est primordial que le commandant établisse un tel programme entre le personnel clef et les experts. Par exemple, le commandant d'unité doit jouer le rôle de mentor auprès des commandants de sous-unité. De plus, il serait idéal pour les commandants de troupe de servir de mentors à d'autres officiers en formation en cours d'emploi. L'avantage principal d'un tel programme est que le mentor doit échanger une partie de son savoir tacite et explicite aux protégés. Ainsi, le mentor devra convertir, pour fin d'instruction, du savoir tacite en savoir explicite. Il en résulte alors que tous apprennent et ce, autant les mentors que les protégés. Ceci contribue alors à augmenter le savoir collectif de l'unité ce qui lui permet d'être mieux apte à rencontrer sa mission.

La stratégie organisationnelle de gestion du savoir permet, à l'unité tactique, d'identifier ses besoins en savoir individuel et collectif selon sa mission et ses objectifs. Après avoir identifié le niveau de savoir existant à même les membres de l'unité, un plan de gestion de savoir peut être élaboré. Puis, l'utilisation d'amorceurs agencée avec le modèle d'apprentissage en spirale permet d'augmenter le savoir collectif de l'unité et ce, d'une manière optimale et itérative. Par le fait même, le rendement de l'unité est optimisé tout en étant moins sensible aux contraintes budgétaires et aux manquements en personnel.

CHAPITRE 5 – CONCLUSION

Les Forces canadiennes doivent soutenir un tempo opérationnel élevé tout en étant soumises à des contraintes majeures découlant des manquements en personnel ainsi que des budgets inadéquats. La situation actuelle est telle que le taux d'attrition excède le taux de rétention de ses membres. En guise d'exemple, la Force terrestre a dû réduire ses entraînements collectifs à un niveau qui n'est pas optimal faute de son budget inadéquat. De plus, les Forces canadiennes, avec l'introduction partielle des systèmes d'information, perdent une quantité importante d'information qui représente une partie de leur mémoire collective. L'agencement de ces problèmes fait qu'il y a une érosion des compétences du personnel militaire ainsi que de leurs savoirs collectif et individuel. Par surcroît, il a été observé que la communication au sein des unités tactiques n'est pas optimale. En effet, l'information provenant du quartier général de brigade se rend aux unités, mais bloque à l'intérieur des lignes de ses dernières. Dans ce cas, comme l'unité tactique repose sur un commandement de mission, il en résulte que son rendement ne peut être optimal.

La situation est plutôt alarmante, car les unités tactiques doivent faire plus avec moins tout en s'orientant par rapport aux objectifs du plan de transition visant à mener les Forces canadiennes à la stratégie 2020. Il est très clair que tous les objectifs du plan placent la priorité sur les membres actuels et futurs des Forces canadiennes en leur offrant des possibilités de perfectionnement pour leurs compétences et leur formation professionnelle tout en encourageant une culture d'apprentissage au travail. Dans le contexte actuel, est-ce que l'unité tactique peut dégager une marge de manœuvre et

réussir à optimiser son rendement? Ce mémoire propose des solutions simples et relativement faciles à mettre en place dans les domaines de la communication ainsi que de la gestion des perceptions et du savoir.

La communication bidirectionnelle au sein d'une unité tactique fut analysée en se basant sur un environnement de commandement par mission. Les définitions de la hiérarchie de l'information et des stages de la compréhension de l'information ont démontré qu'il existe une capacité d'assimilation et de compréhension de l'information. Les problèmes inhérents associés à un manque ou un surplus d'information impactant sur l'efficacité d'une unité tactique sont sensiblement les mêmes. En effet, un manque d'information n'habilite pas les membres à prendre l'initiative selon la mission et les objectifs de l'unité à cause de l'incompréhension de la situation. Ce vide a tendance à être comblé par des rumeurs qui sèment la confusion. Par opposition, l'ambivalence remplace le vide lorsqu'il y a un débit excessif d'information. Par conséquent, un juste milieu soit une bonne dose d'information permet d'optimiser le rendement d'une unité tactique.

Cette information doit être disséminée adéquatement par une méthode optimale de communication bidirectionnelle soit la *Souligner puis Explorer*. Cette méthode consiste, de prime abord, à fournir une dose d'information la plus adéquate possible. Puis une demande de rétroaction est effectuée auprès de l'auditoire cible afin de s'assurer que les membres ont bien compris. Advenant que ces derniers n'aient pas bien compris, alors d'autres informations sont fournies. Ce processus continue jusqu'à ce que l'auditoire cible ait compris le message. De plus, comme il existe trop de moyens de communication

au sein d'une unité tactique, il importe de choisir les mieux adaptés au message et d'en limiter le nombre. La raison est simple, l'utilisation d'un trop grand nombre de moyens de communication pour passer un message a un effet similaire à celui d'un excès d'information.

Alors, en se basant sur ces faits et outils, une stratégie de communication d'unité peut être élaborée. Pour ce faire, les thèmes et les messages sont choisis selon l'auditoire cible. Puis, vient la sélection astucieuse des moyens de communication qui supportent une communication efficace bidirectionnelle selon la méthode *Souligner puis Explorer*. Par la suite, il s'agit de vérifier si le message est passé et d'ajuster la stratégie en conséquence. L'application d'une bonne stratégie de communication bidirectionnelle contribue à augmenter le rendement de l'unité tactique tout en facilitant la création d'une bonne atmosphère de travail.

Le climat psychologique de l'environnement de travail est intimement lié avec la perception qu'ont les membres de leur emploi. En effet, la perception a une incidence directe sur le rendement d'une unité tactique. Deux modèles viennent expliquer le lien de cause à effet entre la perception qu'a un individu, le climat de travail et son niveau de satisfaction par rapport à son emploi. L'impact de ce climat psychologique sur la perception collective est aussi lié à la perception individuelle. Plus spécifiquement, il fut démontré que la communication, la compréhension de l'intention explicite et implicite du commandant ainsi que le climat de confiance qui règne au sein d'une unité ont un impact direct sur la perception qu'ont les membres de leur satisfaction d'emploi. Alors, en gérant

astucieusement les éléments affectant la perception, il est possible de gérer le climat psychologique de l'unité et par le fait même influencer la perception des membres par rapport à leur satisfaction d'emploi. Ceci est directement lié à la performance de l'unité tactique. Par conséquent, en gérant les perceptions on peut optimiser le rendement de l'unité tactique.

La gestion astucieuse du savoir sert aussi à l'optimisation du rendement de l'organisation. Toutefois, sa viabilité repose à la fois sur une stratégie efficace de communication bidirectionnelle ainsi qu'une gestion astucieuse des perceptions.

Le savoir se compose d'une forme tacite et explicite et se crée, au sein d'une unité tactique selon une dimension ontologique, c'est-à-dire selon une interaction sociale entre ses membres. Sans cette interaction sociale, le savoir ne peut être créé. En fait, celui-ci est généré selon des modes de conversions entre les savoirs tacites et explicites lors d'interaction entre les membres. Pour expliquer le processus organisationnel, le modèle d'apprentissage en spirale, fut décrit. Ce modèle explique comment, à partir d'un savoir de base collectif, la création progressive du savoir se produit et ce, selon une alternance cyclique entre les divers modes de conversions. En se basant sur ce modèle d'apprentissage, on peut appliquer une gestion du savoir et permettre à l'unité tactique de devenir une organisation intelligente. Toutefois, pour ce faire, des amorceurs servant à faciliter l'application du savoir doivent être mis en place. Ceux-ci sont la collaboration, l'identification et le suivi des meilleures pratiques ainsi que le capital humain et social. Par contre, ceux-ci requièrent un catalyseur qui est le réseautage humain et

technologique. En fait, l'utilisation de réseaux sociaux et informatique contribue efficacement à l'apprentissage et à la rétention du savoir collectif tout en demandant un effort relativement simple. Bien entendu, l'utilisation des technologies de l'information doit être pondérée, car étant seulement un outil, elle ne gère pas le savoir. Avec ces composants assemblés, l'unité tactique satisfait aux conditions pour être une organisation intelligente et par cette capacité, elle peut augmenter son efficacité d'action.

Dans le but d'optimiser le rendement de l'unité tactique, il est primordial d'élaborer une stratégie organisationnelle de gestion du savoir. Toutefois, l'unité a des capacités d'action réduites à cause de ses ressources limitées, ses nombreuses tâches, sa mission et ses manquements en personnel. Nonobstant, il est possible de développer une telle stratégie selon les moyens de l'unité tout en offrant un bon retour sur l'investissement. Comme il a été démontré, cette stratégie permet à l'unité tactique d'identifier ses besoins en savoir individuel et collectif selon sa mission et ses objectifs. Puis, après avoir identifié le niveau de savoir existant à même les membres de l'unité, un plan de gestion de savoir peut être élaboré. Par la suite, l'utilisation d'amorceurs pratiques agencée avec le modèle d'apprentissage en spirale permet d'augmenter le savoir collectif de l'unité et ce, d'une manière itérative et optimale. Par le fait même, le rendement de l'unité est optimisé tout en étant moins susceptible aux contraintes budgétaires, au tempo opérationnel élevé et aux manquements en personnel.

Alors, comme il a été démontré dans ce mémoire, il est possible d'optimiser le rendement d'une unité tactique en améliorant la communication bidirectionnelle et en gérant astucieusement les perceptions ainsi que le savoir au sein de l'organisation.

Cette approche permet même aux unités tactiques de faire plus avec moins dans le contexte austère actuel. La question qui se pose est comment faire pour promulguer et appliquer la solution présentée dans ce mémoire au sein des Forces canadiennes?

NOTES

¹ Traduction libre. MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE. *Rapport sur les plans et priorités de 2001-2002*, p. 4.

² DIRECTION DES PUBLICATIONS DE DOCTRINE DE L'ARMÉE DE TERRE. *Le commandement*, B-GL-300-003/FP-001 p. i.

³ MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, op. cit., p. 38

⁴ JEFFERY, Général, Commandant de la Force terrestre, cité dans WARD, John. *Army squeezed by budgetary constraints*, The Halifax Herald, Halifax, 23 fév 2002, (consulté le 23 fév 2002), Internet : <<http://www.Herald.ns.ca/stories/2002/02/23/f253.raw.html>>.

⁵ MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, op. cit., p. 10.

⁶ JEFFERY, op. cit.

⁷ MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, op. cit. p. 8 et 11.

⁸ BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. 2001 - Rapport de la vérificatrice générale du Canada, (consulté le 24 fév 2002), chap 10. Sur Internet : <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/01menu_f.html>.

⁹ GARNETT, Gary, vice-amiral. *Les Forces canadiennes et la révolution dans les affaires militaires : le temps du changement*, Revue militaire canadienne, Ottawa, (Printemps 2001), p. 6.

¹⁰ ENGLISH, Allan D., Angus Brown et Paul Johnston. *Are we losing our memory? : Decision-Making in DND*, Conférence sur l'histoire militaire canadienne, Ottawa, 9 mai 2000, 10 p.

¹¹ BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL, op. cit.

¹² MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, op. cit., p. 24.

¹³ 5^e GROUPE BRIGADE MÉCANISÉE DU CANADA. *Rapport de l'étude sur l'état des communications au sein du 5^e Régiment de Génie de Combat du Canada*, présentée au groupe d'ordre du commandant du 5e Groupe Brigade mécanisée du Canada en mai 2001. et GROUPE 2000 NEUF ET DÉPARTEMENT DES COMMUNICATIONS – PROFIL RELATIONS PUBLIQUES –UQÀM. *Étude sur les Communications Internes - Secteur du Québec de la Force terrestre*, 30 mars 2001, p. 5.

¹⁴ ENGLISH, Allan. *Understanding Military Culture : a Canadian Perspective*, 18 juin 2001, p. 2, 7, 8 et 9.

¹⁵ FORCE TERRESTRE, *Commandement*, B-GL-300-003/FP-001, 21 juil 1997, p. 30.

¹⁶ CHRISTENER, LCol G. *Command versus Control in the Age of Information Technology: A Challenge for Decision Makers at the Operational Level*, Collège des Forces canadiennes, sep 2001, p. 2.

¹⁷ TOFFLER, Alvin et Heidi. *Guerre et Contre-Guerre : Survivre à l'aube du XXI^e Siècle*, traduction Dautat, Pierre-Emmanuel. Arthème Fayard, 1994.

¹⁸ FORCE TERRESTRE, *Opération d'information*, B-GL-300-005/FP-002, 18 jan 1999, p. 12-13.

¹⁹ Opération d'information, op. cit., p. 13.

²⁰ Traduction libre. MACNAMARA, Don. "Intellectualism in the general officer corps", *Generalship and the art of the admiral : perspective on Canadian senior military leadership*, recueil de textes édité par HORN Bernd et Stephen J. Harris, Vanwell, 2001, 559 p.

²¹ SCONYERS, Bgen Ronald T. *Revolution Air Force Public Affairs : The Vision, Air Power Journal*, Fall 95, p. 6. et CLAMPITT, Phillip, G. et al. *A Strategy for communicating about Uncertainty*, The Academy of Management Executive Ada, vol 14, numéro 4, (2000), p. 3 et 49.

²² Traduction libre. CLAMPITT, Phillip, G. et al. *A Strategy for communicating about Uncertainty*, The Academy of Management Executive Ada, vol 14, no 4, (2000), p. 47.

²³ Traduction libre. DASH, Julekha. *Knowledge is Power*, Software Magazine by Sentry Publishing, vol 18, no 1, (1998), p. 46.

²⁴ CLAMPITT, op. cit., p. 47-49.

²⁵ ADAM, Michael. *Sex in the Snow*, C1997, Toronto, Penguin Books, 1998, p.162.

²⁶ CLAMPITT, op. cit., p. 52.

²⁷ SCONYERS, op. cit., p. 5.

²⁸ *Cours de Commandant d'unité*, Collège d'État-Major de la Force terrestre, Kingston, Ontario, juin 1999.

-
- ²⁹ PIGEAU, Ross et Carol MCCANN. « Redefining Command and Control », *Human in Command*, recueil de textes éd. par Carol McCann et Ross Pigeau, New York, Kluwer Academic / Plenum Publisher, 2000, p.166.
- ³⁰ 5^e GROUPE BRIGADE MÉCANISÉE DU Canada, op. cit
- ³¹ Ce problème fut aussi observé lors de l'exercice LION ABACUS en décembre 1999. QUARTIER GÉNÉRAL ET ESCADRON DES TRANSMISSIONS, 5^e GROUPE BRIGADE MÉCANISÉE DU Canada. *Rapport post-exercice LION ABACUS*, décembre 1999.
- ³² THOMPSON, Valerie. *Taming Multiple Message Chaos*, Computing Canada, Willowdale, vol 25, numéro 28, (1999), p. 23.
- ³³ Rapport de l'étude sur l'état des communications au sein du 5^e Régiment de Génie de Combat du Canada, présentée au groupe d'ordre du commandant du 5e Groupe Brigade mécanisée du Canada en mai 2001.
- ³⁴ GARTNER RESEARCH GROUP. (consulté au printemps 1998). Sur Internet : <<http://www.Gartnerweb.com>>.
- ³⁵ BROWNING, J. et J. GRAFF. *CEO and CIO Update: Enterprises Should Exploit E-Mail to Become More Competitive*, 8 décembre 1999, (consulté en mai 2000). Sur Internet : <<http://www.gartnerweb.com>>.
- ³⁶ HYMAN, Neil. *Email Etiquette*, Australian CPA, Melbourne, vol 71, numéro 9, (2001), p. 45.
- ³⁷ GROUPE 2000 NEUF, op. cit., p.6.
- ³⁸ CLAMPITT, op. cit., p. 49-52.
- ³⁹ SCONYERS, op. cit., p. 6.
- ⁴⁰ GROUPE 2000 NEUF, op. cit., p.6.
- ⁴¹ CLAMPITT, op. cit., p. 55.
- ⁴² FORCE TERRESTRE. *Les opérations du corps d'armée*, B-GL-321-001/FP-002, 15 août 2000, p. 114.
- ⁴³ HANNA, Michael S. et Gerald L. WILSON. *Communicating in Business and Professional Setting*, 4^e éd, c1998, 1991, 1988, 1984, McGraw-Hill Companies, p. 99.
- ⁴⁴ Traduction libre et reproduction du tableau. JAMES, Lawrence R. et Michael D. MCINTIRE. « Perceptions of Organizational Climate », *Individual Differences and Behavior in Organizations*, recueil de textes éd. par Kevin R. Murphy, San Francisco (Californie), Jossey-Bass, 1996, p. 417, 419 et 431.
- ⁴⁵ Ibid. p. 433.
- ⁴⁶ BASS, Bernard M. *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1998, p.5-6
- ⁴⁷ JAMES, op. cit., p. 416-450.
- ⁴⁸ CLAMPITT, op. cit., p. 44 et 47.
- ⁴⁹ HANNA, op. cit., p. 33.
- ⁵⁰ CLAMPITT, op. cit., p. 47-48.
- ⁵¹ *Présentation sur les responsabilités d'une commandant d'unité*. Cours des commandants d'unité de la Force terrestre, Kingston, juin 1999.
- ⁵² GALAGAN, Patricia, A. et Jennifer J. Salopek. *Truth or consequences*, Training & Development, Alexandria, vol 54, numéro 5, mai 2000, p. 37
- ⁵³ CLAMPITT, op. cit., p. 44.
- ⁵⁴ HANNA, op. cit., p. 108.
- ⁵⁵ Traduction libre. PIGEAU, op. cit., p.166, 167, et 169.
- ⁵⁶ HANNA, op. cit., p. 113.
- ⁵⁷ Collège des Forces canadiennes. *Précis 2 du Programme sur l'élément terre (PPET) : Le Processus de Planification des Opérations au Niveau du Corps d'Armée*, p. 1-13
- ⁵⁸ SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela, Kathleen ELLIS et Gaynelle WINOGRAD. *Organizational trust : What it means, why it matters*, Organizational Development Journal, Chesterland, Vol 18, numéro 4, hiver 2000, p. 35 et 37.
- ⁵⁹ Traduction libre. LASCHINGER, Heather K. Spence, Joan FINEGAN et Judith SHAMIAN. *The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment*, Health Care Management Review, Gaithersburgh, vol 26, numéro 3, (2001), p. 10.
- ⁶⁰ Ibid. p. 37

-
- ⁶¹ Ibid., p. 38 et 40.
- ⁶² NAHAPIET, Janine et Sumantra GHOSHAL, *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, *Academy of Management Review*, vol. 23, no 2, (1998), p 245.
- ⁶³ NOSEK, John, T. *Social organization of knowledge in teams : issues for computer support, Collaborative crew performance in complex operational systems = Efficacité du travail en équipage dans les systèmes opérationnels complexes*, *Research and Technology Organization, North Atlantic Treaty Organization*, 1998. p. 21-4.
- ⁶⁴ NONAKA, Ikujiro. *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, *Organization Science*, vol 5, no 1, (1994), p. 16 et 17.
- ⁶⁵ BROOKS, Clinton, C. *Knowledge Management and the Intelligence Community*, *Defense Intelligence Journal*, vol 9, no 1, (2000), p. 16.
- ⁶⁶ BROOKING, Annie. *Corporate memory : strategies for knowledge management*, *International Thomson Press, London*, 1999, p. 51.
- ⁶⁷ BROOKS, op. cit., p. 16.
- ⁶⁸ NONAKA, op. cit., p. 16.
- ⁶⁹ BROOKING, op. cit., p. 49-50.
- ⁷⁰ NONAKA, op. cit., p. 17.
- ⁷¹ NAHAPIET, op. cit., p 244.
- ⁷² Traduction libre et reproduction du tableau. Nonaka, op. cit., p. 19.
- ⁷³ Ibid., p. 17-19 et 21.
- ⁷⁴ REID, Howard et Michael CROUCHER. *Les Arts martiaux : toutes les disciplines*, traduit de l'Anglais par Jean-Pierre Quijano, *Librairie Larousse*, 1987, p. 63.
- ⁷⁵ NONAKA, op. cit., p. 19 et 20.
- ⁷⁶ MALHOTRA, Yogesh. *Organizational learning and learning organizations : an overview*, 1996, (consulté le 2 fév 2002). Sur Internet : <<http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>>.
- ⁷⁷ JEFFERY op. cit.
- ⁷⁸ BROOKING, op. cit., p. 139.
- ⁷⁹ CRAIG, Gary. *Capturing best practices*, *The Military Engineer*, no 611, (2000), p. 47.
- ⁸⁰ FRIZZELL, Virgil, A. *Critical Components of KM*, *Military Engineer*, vol 93, no 611, (2001), p. 37.
- ⁸¹ MALAFSKI, Geoffrey, *Architecture for Enterprise KM*, *Military Engineer*, vol 93, no 611, (2001), p. 41.
- ⁸² WEIDNER, Douglas. *KM: Collect and Connect*, *Military Engineer*, vol 93, no 611, (2001), p. 46.
- ⁸³ Traduction libre. Reproduction du tableau sur l'importance de la gestion de l'information. NEILSON, Robert, E. *Knowledge Management Across Centuries*, *Military Engineer*, vol 93, no 611, (2001), p. 36.
- ⁸⁴ NAHAPIET, op. cit., p. 244.
- ⁸⁵ CRAIG, op. cit., p. 47.
- ⁸⁶ DASH, Julekha. *Knowledge is Power*, *Software Magazine by Sentry Publishing*, vol 18, no 1, (1998), p. 46.
- ⁸⁷ BASS, op. cit., p. 5 et 6.
- ⁸⁸ CRAIG, op. cit., p. 47-48.
- ⁸⁹ Ceci est couvert dans les chapitres de la communication et de la gestion de la perception. De plus, l'impact du climat de confiance sur la qualité d'apprentissage de l'organisation est aussi supporté par Nahapiet. NAHAPIET, op. cit., p. 245.
- ⁹⁰ SMITH, Perry, M. *Rules & tools for leaders : a down-to-earth guide to effective managing*, *Paradon Press, Honesdale, PA*, 1998, p. 65-66.
- ⁹¹ STONE, Florence M. *Coaching, counseling & mentoring : how to choose & use the right technique to boost employee performance*, *AMACOM, New York*, 1999, p. 160.
- ⁹² BARON, Robert A. «Interpersonal Relations in Organizations », *Individual Differences and Behavior in Organizations*, recueil de textes éd. par Kevin R. Murphy, *San Francisco (Californie)*, Jossey-Bass, 1996, p. 357.
- ⁹³ STONE, op. cit., p. 160-161.
- ⁹⁴ BARON, op. cit., p. 357.

-
- ⁹⁵ STONE, op. cit., p. 161-162.
- ⁹⁶ WEIDNER, op. cit., p. 46.
- ⁹⁷ BROOKING, op. cit., p. 144, 166, 168.
- ⁹⁸ FORCE TERRESTRE. *L'instruction de l'Armée de terre du Canada*, B-GL-300-008/FP-002, 30 août 2001, p. 6.
- ⁹⁹ Traduction libre et adaptation du tableau. BROOKING, op. cit., p. 139.
- ¹⁰⁰ Traduction libre et adaptation du tableau. Ibid., p. 95.
- ¹⁰¹ Ibid., p. 95, 102, 104, 109, 120 et 127.
- ¹⁰² DENNING, Steven. *Laws, Enemies & Enablers*, Military Engineer, vol 93, no 611, (2001), p. 34.
- ¹⁰³ GULAS, Victor, G. *The Front Lines of KM*, Military Engineer, vol 93, no 611, (2001), p. 49.
- ¹⁰⁴ Outil développé par le Quartier général et Escadron des Transmissions du 5^e Groupe brigade mécanisée du Canada, Valcartier, fév 2000.
- ¹⁰⁵ BROOKING, op. cit., p. 95 et 127.
- ¹⁰⁶ GULAS, op. cit., p. 49.
- ¹⁰⁷ BROOKING, op. cit., p. 95 et 132.

BIBLIOGRAPHIE

5^e GROUPE BRIGADE MÉCANISÉE DU CANADA. *Rapport de l'étude sur l'état des communication au sein du 5^e Régiment de Génie de Combat du Canada*, présentée au groupe d'ordre du commandant du 5e Groupe Brigade mécanisée du Canada en mai 2001.

ADAM, Michael. *Sex in the Snow*, C1997, Toronto, Penguin Books, 1998, 222 p.

BROWNING, J. et J. GRAFF. *CEO and CIO Update: Enterprises Should Exploit E-Mail to Become More Competitive*, 8 décembre 1999, (consulté en mai 2000). Sur Internet : <<http://www.gartnerweb.com>>.

BARON, Robert A. «Interpersonal Relations in Organizations », *Individual Differences and Behavior in Organizations*, recueil de textes éd. par Kevin R. Murphy, San Francisco (Californie), Jossey-Bass, 1996, p. 334-370.

BARTLETT, Christopher A. et Sumantra GOSHAL, *Release the entrepreneurial hostages from your corporate hierarchy*, *Strategy & Leadership*, vol 24, numéro 4, (1996), p. 36-45.

BASS, Bernard M. *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1998, 208 p.

BROOKING, Annie. *Corporate memory : strategies for knowledge management*, International Thomson Press, London, 1999, 182 p.

BROOKS, Clinton, C. *Knowledge Management and the Intelligence Community*, *Defense Intelligence Journal*, vol 9, no 1, (2000), p. 15-24.

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. 2001 - Rapport de la vérificatrice générale du Canada, (consulté le 24 fév 2002), chap 10. Sur Internet : <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/01menu_f.html>.

CHRISTENER, LCol G. *Command versus Control in the Age of Information Technology: A Challenge for Decision Makers at the Operational Level*, Collège des Forces canadiennes, sep 2001, 36 p.

CLAMPITT, Phillip, G. et al. *A Strategy for communicating about Uncertainty*, *The Academy of Management Executive*, vol 14, numéro 4, (2000), p. 41-57.

COATES, Joseph, F. *The inevitability of Knowledge Management*, Coates & Jarratt, Inc. Washington, DC future@coatesandjarratt.com, *Research Technology Management, Industrial Research Institute*, vol 42, no 4, (1999), p. 6-7.

COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES. *Précis 2 du Programme sur l'élément terre (PPET) : Le Processus de Planification des Opérations au Niveau du Corps d'Armée.*

CONNER, Daryl L. *Leading at The Edge of Chaos : How to Create the Nimble Organization*, John Wiley and sons Inc, ÉU, 1998, 352 p.

Cours de Commandant d'unité, Collège d'État-Major de la Force terrestre, Kingston, Ontario, juin 1999.

CRAIG, Gary. *Capturing best practices*, *The Military Engineer*, no 611, (2000), p. 47-48.

DASH, Julekha. *Knowledge is Power*, *Software Magazine* by Sentry Publishing, vol 18, no 1, (1998), p. 46-50.

DENNING, Steven. *Laws, Enemies & Enablers*, *Military Engineer*, vol 93, no 611, (2001), p. 32-34.

DIRECTION DES PUBLICATIONS DE DOCTRINE DE L'ARMÉE DE TERRE. *Le commandement*, B-GL-300-003/FP-001, 183 p.

DOUCET, Kristin. *Knowledge management a success in most Canadian companies*, *CMA Management*, Hamilton, vol 75, no 4, (2001), p. 8-9.

ENGLISH, Allan D., Angus Brown et Paul Johnston. *Are we losing our memory? : Decision-Making in DND*, Conférence sur l'histoire militaire canadienne, Ottawa, 9 mai 2000, 10 p.

ENGLISH, Allan. *Understanding Military Culture : a Canadian Perspective*, 18 juin 2001, 84 p.

FORCE TERRESTRE, *Commandement*, B-GL-300-003/FP-001, 21 juil 1997, 187 p.

FORCE TERRESTRE. *Les opérations du corps d'armée*, B-GL-321-001/FP-002, 15 août 2000, 416 p.

FORCE TERRESTRE. *L'instruction de l'Armée de terre du Canada*, B-GL-300-008/FP-002, 30 août 2001, 165 p.

FORCE TERRESTRE. *Opérations d'information*, B-GL-300-005/FP-002, 18 jan 1999, 119 p.

FOSTER, Gregory D. *Research, writing, and the mind of the strategist*, *JFQ*, printemps 1996, p. 111-115.

FRIZZELL, Virgil, A. *Critical Components of KM*, *Military Engineer*, vol 93, no 611, (2001), p. 37-38.

GALAGAN, Patricia, A. et Jennifer J. Salopek. *Truth or consequences*, Training & Development, Alexandria, vol 54, numéro 5, (2000), p. 36-37.

GARTNER RESEARCH GROUP. (consulté au printemps 1998). Sur Internet : <<http://www.Gartnerweb.com>>.

GARNET, Gary, vice-amiral. *Les Forces canadiennes et la révolution dans les affaires militaires : le temps du changement*, Revue militaire canadienne, Ottawa, (printemps 2001), p. 5-10.

GROUPE 2000 NEUF ET DÉPARTEMENT DES COMMUNICATIONS –PROFIL RELATIONS PUBLIQUES - UQÀM. *Étude sur les Communications Internes - Secteur du Québec de la Force terrestre*, 30 mars 2001, 11 p.

GULAS, Victor, G. *The Front Lines of KM*, Military Engineer, vol 93, no 611, (2001), p. 49-50.

HANNA, Michael S. et Gerald L. WILSON. *Communicating in Business and Professional Setting*, 4e éd, c1998, 1991, 1988, 1984, McGraw-Hill Companies, 1998, 468 p.

HOLLNOGEL, Erik, « Measurement and Models, Models and Measurements : You Can't Have One Without the Other », *Collaborative Crew Performance in Complex Operational Systems = Efficacité du travail en équipage dans les systèmes opérationnels complexes*, recueil de textes lors du "RTO Meeting Proceedings 4", Research and Technology Organisation, NATO, déc 1998, p. 14-1-14-8.

HYMAN, Neil. *Email Etiquette*, Australian CPA, Melbourne, vol 71, numéro 9, (2001), p. 44-45.

JAMES, Lawrence R. et Michael D. MCINTIRE. « Perceptions of Organizational Climate », *Individual Differences and Behavior in Organizations*, recueil de textes éd. par Kevin R. Murphy, San Francisco (Californie), Jossey-Bass, 1996, p. 416-450.

JEFFERY, Général, Commandant de la Force terrestre, cité dans WARD, John. *Army squeezed by budgetary constraints*, The Halifax Herald, Halifax, 23 fév 2002, (consulté le 23 fév 2002). Sur Internet : <<http://www.Herald.ns.ca/stories/2002/02/23/f253.raw.html>>.

JOHNSON, Jocelyn J. *Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate*, Public Personnel Management, Washington, vol 29, numéro 1, (2000), p. 119-128.

KIRBY, Erika L. et Lynn M. HARTER. *Discourses of Diversity and the Quality of Work Life : The Character and Cost of the Managerial Metaphor*, Management Communication Quarterly, vol 15, numéro 1, (2001), p. 121-127.

LASCHINGER, Heather K. Spence, Joan FINEGAN et Judith SHAMIAN. *The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment*, Health Care Management Review, Gaithersburgh, vol 26, numéro 3, (2001), p 7-23.

MALAFSKI, Geoffrey, *Architecture for Enterprise KM*, Military Engineer, vol 93, no 611, (2001), p. 41-43.

MALHOTRA, Yogesh. Organizational learning and learning organizations : an overview, 1996, (consulté le 2 fév 2002). Sur Internet : <<http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>>.

MACNAMARA, Don. "Intellectualism in the general officer corps", *Generalship and the art of the admiral : perspective on Canadian senior military leadership*, recueil de textes édité par HORN Bernd et Stephen J. Harris, Vanwell, 2001, 559 p.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE. *Rapport sur les plans et priorités de 2001-2002*, 145 p.

MOY, Get W., Clay J. DEAN et Gregory B. BAECHER. *NAVFAC's E-NET : a knowledge management solution*, The Military Engineer, no 611, (2000), p. 39-40.

NAGY, Dennis, M. *Military Intelligence Knowledge Base and Knowledge Management: Cultural Factors*, Defense Intelligence Journal, vol 9, no 1, (2000), p. 39-56.

NAHAPIET, Janine et Sumantra GHOSHAL, *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, Academy of Management Review, vol. 23, no 2, (1998), p 242-266.

NEILSON, Robert, E. *Knowledge Management Across Centuries*, Military Engineer, vol 93, no 611, (2001), p. 35-36.

NELSON, Debra, L. et Ronald J. BURKE. *Women executives : Health, stress and success*, The Academy of Management Executive, Ada, vol 14, numéro 2, (2000), p. 107-121.

NONAKA, Ikujiro. *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, *Organization Science*, vol 5, no 1, (1994), p. 14-37.

NOSEK, John, T. « Social organization of knowledge in teams : issues for computer support », *Collaborative crew performance in complex operational systems = Efficacité du travail en équipage dans les systèmes opérationnels complexes*, Research and Technology Organization, North Atlantic Treaty Organization, 1998, p. 21-1-21-10.

PARRY, Ken. *Does your corporate culture build leaders?*, New Zealand Management, Auckland, vol 47, numéro 4, (2001), p. 36-38.

PIGEAU, Ross et Carol MCCANN. « Redefining Command and Control », *Human in Command*, recueil de textes éd. par Carol MCCANN et Ross PIGEAU, New York, Kluwer Academic / Plenum Publisher, 2000, p.163-184.

QUARTIER GÉNÉRAL ET ESCADRON DES TRANSMISSIONS, 5e GROUPE BRIGADE MÉCANISÉE DU CANADA. *Rapport post-exercice LION ABACUS*, décembre 1999.

Rapport de l'étude sur l'état des communication au sein du 5^e Régiment de Génie de Combat du Canada, présentée au groupe d'ordre du commandant du 5e Groupe Brigade mécanisée du Canada en mai 2001.

REID, Howard et Michael CROUCHER. *Les Arts martiaux : toutes les disciplines*, traduit de l'Anglais par Jean-Pierre Quijano, Librairie Larousse, 1987, 239 p.

RIELY, James B. *Are your employees gaming the system?*, National Productivity Review, New York, vol 19, numéro 3, (2000), p. 1-6.

SCONYERS, Bgen Ronald T. *Revolution Air Force Public Affairs : The Vision*, *Air Power Journal*, (Fall 95), 8 p.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela, Kathleen ELLIS et Gaynelle WINOGRAD. *Organizational trust : What it means, why it matters*, *Organizational Development Journal*, Chesterland, vol 18, numéro 4, (2000), p. 35-48.

SMITH, Perry, M. *Rules & tools for leaders : a down-to-earth guide to effective managing*, Paradon Press, Honesdale, PA, 1998, 290 p.

STONE, Florence M. *Coaching, counseling & mentoring : how to choose & use the right technique to boost employee performance*, AMACOM, New York, 1999, 230 p.

THOMPSON, Valerie. *Taming Multiple Message Chaos*, Computing Canada, Willowdale, vol 25, numéro 28, (1999), p. 23-24.

TOFFLER, Alvin et Heidi. *Guerre et Contre-Guerre : Survivre à l'aube du XXI^e Siècle*, traduction Dausat, Pierre-Emmanuel. Arthème Fayard, 1994, 431 p.

VANDENBERG, Robert J., Hettie A. RICHARDSON et Lorrina EASTMAN. *The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness : a second-order latent variable approach*, *Group & Organization Management*, Thousand Oaks, vol 24, no 3, (1999), p 300-339.

WALTON, Eric J. et Sarah DAWSON. *Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness*, *The Journal of Management Studies*, Oxford, vol 38, no 2, (2001), p. 173-199.

WEIDNER, DOUGLAS. *KM: Collect and Connect*, Military Engineer, vol 93, no 611, (2001), p. 44-46.

WEST, Jonathan P. et Evan M. BERMAN. *The impact of revitalized management practices on the adoption of information technology : a national survey of local governments*, Public Performance & Management Review, Thousand Oaks, vol 24, no 3, (2001), p. 233-253.

ZELLARS, Kelly, L. et Jack FIORITO. *Evaluations of organizational effectiveness among HR managers : Cues and implications*, Journal of Managerial Issues, Pittsburg, vol 11, no 1, (1999), p. 37-55.