

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 32 / CCEM 32

MÉMOIRE DU PROGRAMME DE MAÎTRISE EN ÉTUDES DE LA DÉFENSE

Le changement culturel est un domaine complexe: Une étude de cas des Forces canadiennes

By /par Maj Stephen Tremblay

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.

Résumé

Les Forces canadiennes (FC) ont souvent tendance à entreprendre des projets importants qui n'ont pas tous bénéficié d'un plan d'action détaillé. La transformation que vivent actuellement les FC fait partie de ces projets d'envergure qui ont souffert d'un manque de planification élaborée. Les FC parlent de transformation depuis au moins les quatre dernières années. Au cours de ces années, on a mentionné à maintes reprises que les membres de l'institution devaient changer leur façon de penser et d'agir mais on a négligé de leurs faire part des comportements à modifier et des moyens à prendre pour y arriver. Un des moyens dont disposent les FC pour changer efficacement ses comportements est sa culture organisationnelle. Ce mémoire examine l'importance de connaître et comprendre cette culture organisationnelle, discute de sa relation avec le leadership et jette un regard sur la transformation actuelle en relation avec cette culture. L'auteur conclut qu'il est du devoir du leadership supérieur des FC de s'engager pleinement dans la compréhension de la culture de l'institution afin de mieux préparer ses membres aux défis de demain. En utilisant une vision culturelle claire et un plan réfléchi du projet, les leaders supérieurs des FC peuvent obtenir une organisation complètement transformée et en bonne santé.

Table des matières

RÉSUMÉ	II
TABLE DES MATIÈRES	III
INTRODUCTION.....	1
LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	8
DÉFINITION DE CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	8
LES SOUS-CULTURES.....	11
RÔLE DES LEADERS	17
LE CHANGEMENT CULTUREL - DISCUSSION GÉNÉRALE.....	20
LES FORCES CANADIENNES ET LA CULTURE	28
TRAVAIL JUSQU'À PRÉSENT	28
IMPLICATIONS ET CHANGEMENTS.....	32
NOUVEAU LEADERSHIP DES FC.....	36
LE LEADERSHIP ET LA GESTION	37
LE CEMD ET LES CHANGEMENTS CULTURELS	42
MESSAGE DES LEADERS	42
MOYENS DE TRANSFORMER	48
CHANGEMENTS DU CEMD – IMPLICATIONS ET IMPACT.....	52
PROBLÈMES ET INQUIÉTUDES.....	56
CONCLUSION	62
BIBLIOGRAPHIE.....	66

Un peuple qui ne connaît pas son passé, ses origines et sa culture ressemble à un arbre sans racines.

Marcus Garvey¹

La culture, c'est la mémoire du peuple, la conscience collective de la continuité historique, le mode de penser et de vivre.

Milan Kundera²

La culture est la possibilité même de créer, de renouveler et de partager des valeurs, le souffle qui accroît la vitalité de l'humanité [...].

Proverbe africain³

INTRODUCTION

Dans son rapport annuel de 2002-2003⁴ intitulé *À l'heure de la transformation*, le Chef d'état-major de la Défense (CEMD), mentionne l'importance de transformer les Forces canadiennes (FC). Cette transformation a été initiée dans le but de mieux répondre aux défis que nous réserve le XXI^e siècle. Après la chute du mur de Berlin en 1989, les compressions budgétaires, l'affaire de la Somalie au début et au milieu des années 90 ainsi que l'augmentation du rythme opérationnel, pour ne nommer que ces facteurs, il était nécessaire de revoir notre façon de faire. La seconde partie du rapport annuel est entièrement réservée à la transformation, de plus, elle énumère les objectifs ainsi que les endroits où les FC doivent apporter des changements. Le rapport stipule également que pour permettre une transformation, les FC doivent adopter un mode de pensée et un leadership transformationnel, faire comprendre au public et aux militaires les forces

¹ Citations du monde. <http://www.evene.fr/citations/mot.php?rstr=culture+militaire&cherche=cherche>; Internet; consulté le 15 février 2006.

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

⁴ Ministère de la Défense nationale, *Rapport annuel du Chef d'état-major de la Défense* (Ottawa : Département de la Défense nationale, 2002-2003).

stratégiques et technologiques qui dictent la transformation et unifier les objectifs en mettant l'accent sur des priorités claires.

Lorsqu'une organisation entreprend une transformation, cela implique qu'il y aura des changements considérables. Qui dit changements organisationnels dit également changements culturels; du moins, il faudra soit maintenir, modifier, remodeler ou changer la culture organisationnelle en place. L'affaire de la Somalie a nécessité, à elle seule, plus de 314 réformes ayant pour but d'améliorer le leadership et la gestion dans les FC, moderniser le système de justice militaire et accroître l'équité, favoriser la transparence, renforcer le perfectionnement professionnel et l'éthique⁵. Il est évident que l'affaire de la Somalie a changé implicitement la culture des FC, cependant, lors d'un projet de transformation, certains pensent qu'il serait préférable d'énoncer des changements culturels de façon explicite.

Dans son rapport de 2003-2004⁶ (des choix à faire), le CEMD nous dresse un bilan des réalisations des FC dans la dernière année et il met davantage l'accent sur les choix à faire afin d'accélérer la transformation déjà en cours. Dans ce rapport, la transformation est définie comme suit :

« La transformation est un processus évolutif qui ne comporte aucun état final définissable. Elle porte principalement sur les gens, la technologie, les façons de diriger des opérations et les modes de réflexion. Elle ne tend pas à restructurer ou à rééquiper les FC entièrement [...]»⁷.

⁵ *Ibid*, p. 15.

⁶ *Ibid*.

⁷ *Ibid*, p. 3.

Selon cette définition, les gens sont l'élément moteur du processus de transformation. Dans les priorités du CEMD, les gens constituent la priorité numéro un de l'institution. Plus loin dans le rapport, il est fait mention que les FC ne peuvent effectuer de transformations sans développer leur pensée et sans changer leur façon d'agir. Encore une fois, ce rapport n'élabore pas sur l'aspect culturel des FC.

Plus récemment, le nouveau CEMD a mis son plan de transformation à exécution. Les priorités des changements entamés par celui-ci sont plutôt d'ordre structurel. Néanmoins, cette fois-ci, il semble y avoir eu une certaine considération pour modifier la façon de pensée et la façon d'agir des membres des FC. Dans sa note de service du 18 octobre 2005, le CEMD explique brièvement comment il voit la culture de l'institution militaire se transformer. Il dit

« À long terme, les principes (Identité des FC; Commandement centré sur les impératifs; Pouvoir, responsabilités and imputabilité; Les opérations comme point de mire; Commandement des missions; Des FC intégrant des effectifs réguliers, des réservistes et des civils) contribueront à remodeler et à renouveler la culture des FC, en instaurant un éthos commun, condition essentielle à la création de FC pertinentes, souples et efficaces, dans un contexte stratégique de plus en plus instable et imprévisible »⁸.

En utilisant ses principes, le CEMD changera sûrement la culture des FC, mais évoluera-t-elle dans la direction désirée?

Comme vous le savez, les gens en position d'autorité nous surprennent souvent par des décisions incompréhensibles. Nous avons de la difficulté à comprendre les choix imposés et nous avons tendance à nous y opposer. Lorsque nous argumentons ou

⁸ Général R.J. Hillier, *Guide de planification du CEMD – Transformation des FC*, lettre datée du 18 octobre 2005.

négociations avec d'autres métiers, éléments (marine, terre, air), régiments, corps, etc., nous avons fréquemment de la difficulté à saisir le raisonnement de la personne ou du groupe adverse. Nous pouvons facilement illustrer cette réalité avec les débats qui ont lieu actuellement entre les trois services des FC. Que cela soit la Marine, l'Armée de terre ou la Force aérienne, chacun veut avoir un rôle important dans la transformation. Étant donné que la transformation semble mieux accommoder l'Armée de terre, les deux autres services peuvent éprouver beaucoup de difficulté avec l'ensemble de la transformation.

Selon Edgar Schein⁹, l'étude de la culture aide à comprendre tous ces différents et à les normaliser¹⁰. Si nous comprenons la dynamique de la culture, nous sommes mieux placés pour interagir avec les différentes cultures internes ou externes à l'institution. Nous aurons une meilleure connaissance non seulement des raisons pour lesquelles les groupes variés de personnes ou les organisations sont si différents les uns des autres, mais également des raisons qui font qu'il est si difficile de les changer. Et ce qui est encore plus important, si nous connaissons la culture, nous nous connaissons mieux nous-mêmes, nous connaissons mieux les forces qui agissent sur nous, qui nous définissent, qui reflètent les groupes qui nous identifient et ceux à qui nous voulons appartenir.

⁹ Le professeur Schein est reconnu comme étant une autorité dans le domaine de la culture organisationnelle.

¹⁰ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (3rd ed, the Jossey-Bass business & management series, 2004), p.10.

Or depuis 2002, nous parlons sérieusement de transformation au sein des FC et nous mettons les membres au premier rang dans les priorités institutionnelles, mais nous ne prenons aucune démarche sincère pour les aider. Comment pouvons-nous vouloir changer leurs façons de penser et leurs façons d'agir si nous ne savons même pas qui nous sommes vraiment et ce à quoi nous voulons ressembler dans les années à venir. La transformation en cours du CEMD énumère des principes qui aideront sûrement à la modification de notre culture, mais cela n'est pas suffisant si nous voulons diriger celle-ci.

Un des modèles de transformation qui a été utilisé par les groupes de planification du CEMD est celui de John Kotter¹¹. John Kotter propose un processus de transformation en huit étapes (1 : Établir un sens d'urgence; 2 : Créer un ou des groupes de responsables; 3 : Développer une vision et une stratégie; 4 : Communiquer la nouvelle vision; 5 : Autoriser les changements majeurs; 6 : Générer des gains à court terme; 7 : Consolider les gains et effectuer plus de changements; 8 : Enregistrer les nouvelles approches dans la culture)¹². La troisième étape parle de développer une vision ainsi qu'une stratégie pour mettre en place celle-ci. Dans la récente transformation, le CEMD a formulé sa vision¹³ et des moyens ont été pris pour bien la communiquer. Néanmoins, je crois qu'il manque à cette vision l'orientation culturelle de l'institution. John Kotter, dans son récent livre

¹¹ John Kotter est un professeur en comportement organisationnel pour le Harvard Business School. Il a plusieurs livres à son actif ainsi qu'une renommée internationale en matière de leadership.

¹² John P. Kotter, *Leading Change* (Harvard Business School Press, 1996), p. 21.

¹³ Transformation des FC, De vision à mission, « *La vision du CÉMD* ». http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/pubs/documents_f.asp; Internet; consulté le 4 mars 2006.

*What Leaders Really Do*¹⁴ explique clairement l'importance d'une vision claire qui répond bien aux besoins de l'organisation. Une vision adaptée aux besoins de l'organisation permet de connaître les vraies intentions des leaders de l'institution. Les FC ont trop longtemps négligé l'aspect culturel de celle-ci et il est grand temps qu'elle donne une priorité à la culture. Comme John Kotter le mentionne à l'étape huit de son processus de transformation, il sera crucial d'ancrer les changements culturels qui auront été adoptés au cours du processus afin que ceux-ci demeurent dans l'organisation. Il est bien de préciser qu'enraciner la culture ne veut pas dire l'ignorer complètement dans les étapes initiales du processus de transformation. Sur cette question John Kotter est très précis. Au contraire, en connaissant mieux la culture existante les dirigeants peuvent plus facilement savoir comment soulever le niveau d'urgence, comment mieux former les équipes et comment mieux diriger la vision¹⁵.

Avec tout ce que les FC ont entrepris au cours des dernières années, il est temps que le leadership des FC s'unisse pour établir des stratégies claires afin de bien guider l'institution¹⁶. Avec la transformation en cours, il est impensable d'avoir une transformation complète des FC si la culture organisationnelle n'a pas elle aussi subi des modifications. Il est également utopique d'avoir le plein commandement de l'institution

¹⁴ John P. Kotter, *What Leaders Really Do* (Harvard Business Review Book, 1999), p. 56.

¹⁵ John P. Kotter, *Leading Change...*, p. 156.

¹⁶ Les auteurs du mémoire sur *les compétences du leadership stratégiques des FC*, nous expliquent que les leaders supérieurs ont besoin de se créer un cadre de compétences pour améliorer leur performance. Les événements des 15 dernières années les obligent à repenser leur façon de diriger. Ils ont perdu beaucoup la confiance des militaires et des civils des FC. Il n'est donc pas surprenant qu'ils éprouvent de la difficulté à reprendre le contrôle de l'Institution. Stéphanie Paquet, Laura Hambley et Theresa Kline, *Strategic Leadership Competencies in the CF* (Canadian Forces Leadership institute, 2003).

si on ne connaît pas la culture qui y règne. Comme nous disent les auteurs Nick Jans et David Schmidtchen en rapport à la culture, « you can't manage what you don't understand »¹⁷.

Ce mémoire n'est pas un résumé des modèles théoriques de cultures organisationnelles, ni une tentative pour démontrer lequel est le meilleur. Ce qui est important de souligner, c'est que la culture organisationnelle fait partie intégrante des FC et qu'elle ne pourra pas être ignorée. La culture est l'un des moyens dont les FC disposent pour changer efficacement les comportements de l'institution.

Ce mémoire n'est pas non plus une étude des différents concepts et modèles de leadership. Ce mémoire discute plutôt des relations entre le leadership et la culture. Il démontre que le leadership peut directement modifier la culture et que sans celui-ci il est impensable de vraiment y réussir.

Ce mémoire démontrera qu'il est capital de considérer la culture organisationnelle dans une organisation comme les FC et que sans un fort leadership, il est difficile de modifier la culture. J'utiliserai la transformation actuelle comme élément de référence, mais ce mémoire ne fait pas l'étude, ni le compte-rendu de cette transformation.

Ce mémoire est divisé en trois parties. À la première partie, nous tenterons de comprendre la culture organisationnelle. Nous définirons la culture organisationnelle et

¹⁷ Nick Jans avec David Schmidtchen, *The real C-cubed: culture, careers and climate and how they affect military capacity* (Australian National University, Canberra, 2002), p. 14.

le rôle que jouent les sous-cultures au sein d'une organisation. Nous examinerons également les relations rapprochées qui existent entre le leadership et la culture et nous discuterons des changements culturels. Nous verrons que sans le leadership, il peut être impossible de changer la culture. À la partie suivante, nous examinerons l'importance de la culture pour les FC. Dans cette partie, nous regarderons certaines études de culture organisationnelle qui ont été effectuées jusqu'à maintenant dans les FC, nous nous poserons la question pourquoi devons-nous changer la culture des FC, nous vous présenterons la nouvelle doctrine du leadership des FC et discuterons des différences entre la gestion et le leadership. Nous constaterons encore une fois que le leadership est l'élément clé d'une modification culturelle. À la dernière partie, nous discuterons de certains défis que le CEMD devra relever face à la transformation. Nous parlerons des responsabilités des leaders supérieurs dans les FC, les moyens dont disposent le CEMD pour modifier la culture, les changements apportés par celui-ci et aborderons certaines inquiétudes face à la transformation actuelle. En dernier lieu, nous pourrions conclure que les FC ont la responsabilité d'étudier la culture de l'institution.

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Définition de culture organisationnelle

Il existe une multitude de définitions sur la culture organisationnelle. Cependant, comme mentionné par Brian McKee¹⁸ ainsi que par beaucoup d'autres auteurs, plusieurs de ces

¹⁸ Brian McKee, *Organizational Culture: Basic Concepts and Ideas* (D Strat HR Research Note RN08/04), p. 4.

définitions ont des variantes, mais ils semblent majoritairement utiliser comme base de départ la définition proposée par Edgar Schein¹⁹:

[...] a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems²⁰.

Brian McKee²¹ nous dit également, que cette définition a l'avantage d'avoir survécu avec le temps à de nombreux tests et à un grand nombre de critiques provenant d'universitaires de plusieurs domaines. De plus, elle a été efficacement attitrée aux organisations militaires. Étant donné qu'elle a fait ces preuves, j'ai choisi de me limiter à cette unique définition pour éviter toute confusion.

Schein dit que la confusion qui réside dans la définition de culture vient de la difficulté de différencier les niveaux où elle se manifeste. Ces niveaux s'échelonnent sur des comportements tangibles que nous pouvons voir et assimiler à des comportements profonds (basic assumptions)²² et inconscients. Ces derniers comportements définissent la thèse centrale sur la culture de Schein. Entre ces nombreuses couches, il y a des

¹⁹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*..., p.10.

²⁰ Cette définition est tirée de la dernière édition d'Edgar Schein sur « *Organizational Culture and Leadership* ». Cette même définition existait dans la première version du même livre initialement publié en 1985.

²¹ Brian McKee, *Organizational Culture*..., p. 5.

²² J'utiliserai comportements de base pour définir ce que Schein appelle « basic assumptions ». Il est difficile de trouver une traduction qui respecte la définition que lui donne Schein. Schein définit « basic assumptions » comme étant « unconscious, taken-for-granted beliefs, perceptions, thoughts and feelings (ultimate source of values and action) ». Comme nous dit Schein, beaucoup d'autres chercheurs en matière de culture pourraient définir « basic assumptions » comme les valeurs de base, mais celui-ci préfère utiliser « basic assumptions » car ceux-ci sont considérés comme acquis par les membres d'une même culture et non négociable.

croyances, valeurs, normes et règles de comportement que les membres d'une culture utilisent pour associer celle-ci à eux-mêmes ou à d'autres.

La culture inclut les attitudes et le comportement de ce qui est juste, de ce qui est bon et de ce qui est important, souvent manifesté à travers des héros, des histoires et des rituels communs qui favorisent un rapprochement parmi les membres d'un même groupe. De façon plus simple, c'est la colle qui fait que les organisations sont une source distinctive d'identité et d'expérience²³. Cela veut dire qu'une culture solide existe lorsqu'il y a une série de normes et d'exigences claires, normalement une fonction de leadership, qui s'imprègnent dans l'ensemble de l'organisation²⁴. Nous verrons plus en détails un peu plus loin dans cette partie, quelle est la relation entre le leadership et la culture.

Compte tenu de sa complexité, il est difficile pour une organisation de comprendre et de vouloir modifier la culture organisationnelle. Les FC ne sont pas différentes des autres institutions qui tardent à étudier la culture de leur institution. Cela dit, la culture organisationnelle réside dans chacun de nous. Que nous le voulions ou non, elle existe. Elle existe non seulement au niveau organisationnel, mais également à travers les différents groupes et sous-groupes d'une même organisation. Nous verrons maintenant comment se développent les sous-cultures.

²³ Bernard Bass, *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership* (US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, Va, février 1996).

²⁴ Don Snider, *The future of American Military Culture – An Uninformed Debate on Military Culture* (Orbis, Vol. 45, No1, Winter 1999), p. 14.

Les sous-cultures

Toutes grandes organisations, militaires ou autres, à un certain niveau, partagent certaines valeurs et croyances communes. Cependant, ces organisations comportent également des groupes internes partageant des intérêts communs. Ces groupes ou sous-groupes peuvent développer une culture qui deviendra une sous-culture par rapport à la culture générale de l'organisation²⁵.

À l'intérieur de toutes sociétés, des sous-cultures se développent pour s'adapter aux éléments culturels qui se rattachent aux besoins et aux intérêts des sous-groupes spécifiques. À l'intérieur des organisations, ces groupes se forment pour de nombreuses raisons. L'émergence de ces sous-groupes est quelque chose d'inévitable particulièrement dans des grandes organisations. Cet état existe car les cultures organisationnelles unitaires évoluent quand tous les membres d'une organisation font à peu près face aux mêmes problèmes, quand tout le monde communique presque toujours bien ensemble et quand les membres adoptent une façon commune de compréhension pour obtempérer proprement à un comportement consensuel approuvé²⁶. Ces conditions sont, bien sûr, très rares²⁷. Quoiqu'il puisse y avoir une culture unitaire pendant les phases de développement initial d'une organisation, au fur et à mesure qu'elle grandit, les

²⁵ Cette section contient beaucoup d'information tirée de l'article de Brian McKee, *Organizational Culture: Basic Concepts and Ideas*.

²⁶ Van Maanen, J. et Barley, S.R., *Occupational communities : culture and control in organizations' in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (eds.) (Research in Organizational Behaviour. Vol. 7. Greenwich: JAI Press, 1984), p. 37.*

²⁷ Mats Alvesson, *Understanding Organizational Culture* (London, Stage Publications Ltd, 2002), p. 156.

communications changent laissant place à des différends qui peuvent produire des variations dans la culture centrale, ce qui peut provoquer la formation de sous-cultures.

Il y a plusieurs facteurs qui mènent au développement de sous-cultures. L'organisation militaire, comme d'autres grandes organisations, est souvent très diversifiée en termes de distribution géographique et occupationnelle. Elle a un système hiérarchique et des différences importantes dans la structure interne qui favorise la formation de sous-groupes. Plus l'organisation est grande et plus il y aura des différences entre les joueurs concernés. De plus, à l'intérieur de plus grandes organisations, la compétition entre les différents groupes peut-être encouragée lorsqu'il y a un manque de ressources et des agendas conflictuels. Ceci peut aider à solidifier les liens entre les sous-groupes.

Dans le contexte militaire, par exemple, les marins vont souvent être géographiquement plus distants étant donné qu'ils passent de longues périodes en mer. Professionnellement, les habiletés des marins peuvent être de beaucoup différentes de celles qui sont partagées dans l'aviation ou dans l'Armée de terre. Historiquement, leurs traditions sont différentes des autres branches de la marine en raison des différences occupationnelles et géographiques. De plus, en raison de leurs fonctions, les marins sur un navire servent probablement les FC pour des buts ou des objectifs différents que leurs confrères servant dans l'infanterie ou les Forces aériennes et ils vont utiliser différentes méthodes pour réussir leur mission. Donc en combinaison, ces différences vont renforcer l'émergence de sous-cultures dans les FC ou de sous-cultures à l'intérieur même de la Marine.

Comme nous venons de le voir, il est possible que des ou sous-groupes donnent également naissance à leurs propres sous-cultures. Encore une fois, ceci est particulièrement vrai dans de grandes organisations où plusieurs personnes peuvent partager des identités. Même si la Marine peut être vue comme une sous-culture au sein des FC, elle n'est pas un service homogène employant des gens qui font tous le même travail. Il existe des différences occupationnelles et hiérarchiques importantes entre ceux qui dirigent les navires, ceux qui réparent les moteurs et ceux qui s'occupent de la logistique. Au plus haut niveau, ils contribuent tous aux valeurs communes de la Marine. Cependant, dans la routine de tous les jours, il peut y avoir des points de différenciation qui sont plus déterminants chez un groupe que dans l'autre et qui permettent un développement significatif d'intérêts, d'attitudes et de comportements différents.

Il est difficile de prévoir combien de sous-cultures peuvent se former à l'intérieur d'une même organisation. Il est encore plus abstrait de savoir à quelle distance il est possible de descendre sous les couches profondes du comportement de base, cela dépend de l'organisation, de sa grosseur, de son histoire et de l'importance de ces regroupements culturels dans la compréhension des tâches de tous et chacun. Un groupe relativement petit d'employés peut-être vu comme une sous-culture importante, s'il détient des postes-clés. Cela pourrait être le cas pour le corps des sous-officiers ou des officiers des FC. D'autres sous-cultures peuvent inclure un nombre considérable d'employés, mais être de moindre importance en relation avec le fonctionnement de l'organisation et ceci en raison des aptitudes plus générales du sous-groupe.

Il est essentiel de comprendre l'origine des sous-cultures. Dans une organisation comme l'organisation militaire qui a une histoire et un passé pleins de richesses, il est capital de bien saisir l'origine des sous-cultures et leurs influences sur la culture générale.

Négliger la compréhension de ces sous-cultures pourrait avoir des résultats néfastes sur l'organisation dans un projet de transformation. Lorsque nous voulons remodeler ou renouveler la culture de l'organisation, il est pertinent d'utiliser tous les atouts nécessaires afin d'assurer une réussite complète. Il y a une ligne de pensée qui suggère que nous devons modifier les idées et les valeurs des gens pour obtenir de vrais changements²⁸. Les sous-cultures peuvent, à ce moment, devenir un outil hors du commun au renouvellement de la culture. Par exemple, si nous acceptons que les sous-officiers ainsi que les officiers des FC représentent deux sous-cultures, imaginez l'effet qu'ils pourraient avoir dans un projet de transformation de la culture. Les sous-officiers et les officiers sont déjà les piliers centraux de notre réussite militaire, de ne pas les inclure dans les étapes qui mènent au renouveau de la culture serait peut-être une grave erreur.

Il existe plusieurs sous-cultures dans les FC. Par exemple, l'une des sous-cultures dominantes de l'Armée de terre est celle du système régimentaire²⁹. Chaque environnement (mer, air, terre) possède de nombreuses sous-cultures qui font partie de la culture générale. Il est parfois très délicat de parler de culture ou de sous-culture sous

²⁸ Mats Alvesson, *Understanding Organizational Culture...*, p. 181.

²⁹ Donna Winslow fait une excellente description du système régimentaire dans son livre intitulé « *Le Régiment aéroporté du Canada en Somalie : Une enquête socio-culturelle : étude* », (Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 1997), p. 75.

prétexte d'offenser ou de favoriser un groupe plutôt qu'un autre. Malheureusement, pour les leaders concernés, repousser cette discussion contribue peut-être à ce que les FC soient toujours en quête d'une identité. Comme le col Capstick³⁰ l'explique, le fait que l'institution soit toujours à la recherche de son identité culturelle peut s'expliquer par le fait qu'elle n'a pas de doctrine culturelle³¹. Nous reviendrons sur l'importance des leaders plus tard dans cette partie. Le danger de mal connaître les sous-cultures et leurs besoins peut engendrer des conséquences considérables pour l'organisation.

Comme vous le savez sûrement, beaucoup de forces militaires dans le monde sont en processus de transformation. Certaines de ces forces parlent d'adapter une culture « joint³² », comme les États-Unis et l'Allemagne par exemple. Dans le contexte d'une culture militaire « joint » américaine, regardons ce que Williamson Murray pense de ce projet. Selon Williamson Murray³³, il n'existe pas de culture militaire américaine monolithique. Plutôt, considérant les différents antécédents historiques ainsi que l'environnement différent distinct dans lequel ils opèrent, les quatre services américains ont des cultures complètement divergentes. Les influences environnementales sont particulièrement importantes pour comprendre les particularités de la culture que les services ont développés. Même avec les meilleures intentions au monde pour former une culture « joint » américaine, les différences vont continuer de dicter la façon dont le

³⁰ Colonel M.D. Capstick, *Déterminer quelle sera la culture de l'Armée de terre du Canada au XXIe siècle* (Revue militaire canadienne, Vol 4, No 1, Printemps 2003).

³¹ L'institution n'a aucun document qui décrit quelle est la culture des FC.

³² Culture « joint » dans ce mémoire fait référence à une culture complètement intégrée, une seule et même culture « joint » pour l'Institution.

³³ Williamson Marray, *The future of American Military Culture – Does Military Culture Matter?* (Orbis, Vol. 45, No 1, Winter 1999), p. 36.

personnel de l'air, de mer, de terre et les marines vont se battre en situation de conflit.

Peu importe les différences de chacun des environnements, les cultures de ces services possèdent des croyances et des traditions qui jouent un rôle primordial sur leur façon de penser et de se préparer pour la guerre.

Si vous développez une culture « joint », les services vont perdre petit à petit l'expertise qu'ils ont acquise au fil des années. Cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas travailler dans un environnement « joint ». Cela veut tout simplement dire que si vous enlevez la culture de chaque service et que vous la remplacez par une culture autre, vous allez tranquillement perdre l'expertise de ce service ainsi que son identité.

La culture militaire est peut-être le facteur primordial non seulement de l'efficacité mais aussi des processus qui conduisent à l'innovation militaire, laquelle est essentielle dans la préparation des organisations militaires pour la prochaine guerre. L'Histoire avec ses sinistres images d'armées vaincues et de nations anéanties lui sert autant à apporter des arguments pour son point de vue qu'à critiquer les études de l'efficacité et de l'innovation militaire, lesquels n'accordent à la culture militaire qu'un poids marginal³⁴.

Tout comme pour le Canada, les sous-cultures jouent un rôle de premier plan dans la culture générale des FC. Avec l'arrivée de la politique de sécurité nationale en avril 2004 et l'énoncé de la politique internationale en avril 2005, les FC sont plus que jamais appelées à échanger avec d'autres cultures et sous-cultures. Les FC doivent interagir

³⁴ Extrait tiré de l'article du colonel Capstick, *Déterminer quelle sera la culture de l'Armée...*, p. 48.

davantage avec d'autres ministères fédéraux et d'autres organisations non gouvernementales qui possèdent tous et toutes des cultures et sous-cultures différentes. Il devient évident que les FC doivent bien comprendre leur culture et leurs sous-cultures afin de les transformer, les renouveler et/ou les remodeler en vue des nouveaux défis. Pour approfondir davantage sur l'importance de comprendre la culture et les sous-cultures, nous verrons maintenant la relation entre le leadership et la culture.

Rôle des leaders

« La culture et le leadership sont comme les deux faces d'une pièce de monnaie. En effet, lorsqu'il forme un groupe ou une organisation, le leader crée tout d'abord une culture. Une fois que la culture est créée, le leader détermine les critères de leadership à respecter et, du même coup, détermine qui sera un leader et qui ne le sera pas. Cependant, si la culture de l'organisation devient dysfonctionnelle, il est du ressort unique du leadership d'identifier les éléments fonctionnels et les éléments dysfonctionnels et de voir à l'évolution de la culture de façon à ce que le groupe puisse survivre dans un environnement changeant. En bout de ligne, si les leaders ne prennent pas conscience des cultures dans lesquelles ils exercent leur leadership, ces cultures dicteront leurs actions. Il est préférable que tous comprennent la culture de leur organisation, mais une telle compréhension est essentielle pour les leaders si ces derniers veulent diriger efficacement »³⁵.

Il est important de bien comprendre les problèmes culturels de l'organisation et des sous-groupes afin de savoir ce qui ne va pas au sein des groupes. Mais ce qui est encore plus important est le fait que la culture pourrait servir à identifier quelles pourraient être les priorités futures pour les leaders et le leadership de l'organisation. Nous avons souligné, à quelques reprises, plus tôt dans cette partie, que le leadership jouait un rôle de première instance dans les changements culturels d'une organisation. Selon Edgar Schein, la

³⁵ Edgar H. Schein, *Organizational culture and Leadership Second Edition* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. 1992), p. 15.

culture organisationnelle est créée en partie par les leaders et le leadership, or l'une des fonctions les plus significatives du leadership par rapport à la culture est sa création, sa gestion et parfois même sa destruction³⁶.

Comme le mentionne Schein, par rapport à la culture organisationnelle, la culture et le leadership ne peuvent pas vraiment être compris lorsqu'ils sont examinés séparément. En fait, on pourrait argumenter que la seule chose qui soit de première importance pour les leaders est de créer et gérer la culture, et que le principal talent des leaders est leur habileté à comprendre et à travailler avec la culture. Si quelqu'un voulait distinguer le leadership de la gestion ou de l'administration, il pourrait dire que les leaders créent et changent les cultures, alors que les gestionnaires et les administrateurs vivent avec elles³⁷. Nous examinerons, à la partie suivante, la différence entre le leadership et le gestionnaire.

En définissant le leadership de cette manière, Schein ne sous-entend pas que la culture est facile à créer ou à changer et que les leaders sont les seuls à pouvoir la changer. Au contraire, la culture se réfère aux éléments d'un groupe ou d'une organisation qui sont les plus stables et les moins malléables. La culture est le résultat d'un processus complexe d'apprentissage de groupe qui est partiellement influencé par le comportement des leaders. Mais si la survie du groupe est menacée en raison d'éléments culturels qui ont été mal adaptés, il est ultimement de la responsabilité du leadership de reconnaître le

³⁶ *Ibid*, p. 5.

³⁷ *Ibid*, p. 5.

problème et de remédier à la situation. Ceci réside dans le fait que le leadership et la culture sont conceptuellement entrelacés³⁸.

Schein n'est pas le seul à voir une relation aussi rapprochée entre le leadership et la culture. Smircich et Morgan voient le leadership comme un ingrédient important dans la gestion des intentions, laquelle comprend l'influence des idées, des valeurs, des perceptions et des sentiments des personnes³⁹. Mats Alvesson a un avis similaire, quoiqu'il voit la culture former le leadership plutôt que l'inverse⁴⁰. Il dit que le changement culturel, étant relié au leadership, comprend et apporte de nouvelles formes de leadership et que la relation entre le leadership et les autres manifestations culturelles ne sont pas, à ce moment, externes ou causales, mais entrelacées⁴¹.

Ce que nous devons retenir ici est que le leadership, tout comme la culture, a un lien direct avec les membres d'une organisation. Les liens très serrés qui existent entre la culture et le leadership doivent être pris sérieusement en considération dans une institution militaire comme celle des FC qui place l'individu au premier rang des priorités institutionnelles. Le leadership est peut-être le seul moyen que les organisations ont pour maintenir, remodeler, modifier et changer la culture organisationnelle. Voyons maintenant les changements culturels au sein d'une organisation.

³⁸ *Ibid*, p. 5.

³⁹ L. Smircich et G. Morgan, *Leadership: The management of meaning* (Journal of Applied Behavioural Science, 18, 1982), p. 257-273.

⁴⁰ Mats Alvesson, *Understanding Organizational Culture...*, p. 106.

⁴¹ *Ibid*, p. 116.

Le changement culturel - discussion générale

[...] il y a une raison encore plus importante pour laquelle les professionnels du métier des armes dans les divers services militaires devraient mieux formuler les besoins de ces services en ce qui a trait aux changements qui pourraient avoir lieu dans la culture des organisations qu'ils commandent. En clair, ce sont eux les experts en la matière, et ils sont les seuls à l'être⁴².

« Le Comité ministériel de supervision du changement a constaté avec étonnement que la Défense n'a pas toujours donné suite aux excellentes recommandations contenues dans les nombreux rapports et comptes rendus d'examen qui lui ont été présentés au cours de la dernière décennie. Ce manquement témoigne d'une incapacité à mettre en oeuvre le changement, en particulier au niveau stratégique, et il soulève inévitablement des doutes quant à la volonté de la haute direction de transformer l'organisation. La Défense a un cadre de gestion du changement bien développé, bien qu'il ne soit pas appliqué de façon uniforme. Toutefois, il est largement centré sur l'amélioration continue. Le Comité a également remarqué que la culture organisationnelle de la Défense se caractérise par une forte résistance aux changements de grande ampleur [...] »⁴³.

Un changement culturel veut que les gestionnaires essaient d'imposer de nouveaux comportements, mais aussi d'apporter de nouvelles idées et valeurs à un groupe important de personnes. Il est difficile de prédire comment les groupes réagiront aux changements s'ils sont encouragés ou encore forcés à adopter de nouvelles habitudes. Le problème étant qu'il est difficile d'infliger des changements culturels à une institution homogène de 80 000 membres. Selon Mats Alvesson⁴⁴, si les changements sont principalement reliés à l'augmentation de la production, aux performances et aux moyens de performance de l'organisation; un changement culturel semble non réaliste.

Cependant si nous parlons de quelque chose de moins matériel comme une meilleure

⁴² Don Snider, *The future of American Military Culture...*, p. 25.

⁴³ Canada. Comité consultatif du Ministre de la Défense nationale sur l'efficacité administrative. *Réaliser l'efficacité administrative*. Ottawa, 2003. Canada. http://www.forces.ca/site/Focus/AE/report/sec1-1_f.htm#gov; Internet; consulté le 8 avril 2006.

⁴⁴ Mats Alvesson, *Understanding Organizational Culture...*, p. 182-184.

ouverture d'esprit au sein de l'organisation ou de nouvelles façons d'interagir entre membres de l'organisation alors la situation est différente. Si les hauts dirigeants partagent vraiment ces valeurs, leur exemple personnel aura un effet plus significatif sur le modèle recherché par l'organisation.

Alvesson pense qu'il est à propos de reconnaître que la variété de différents problèmes et la possibilité de changements culturels impliquant principalement un changement d'image ou de valeurs présupposent des changements considérables. Cependant, les effets entre l'importance de l'image et le niveau de comportement, matériel et structurel, doit parfois être considéré dans un projet de changement organisationnel. Pour que des changements de comportement soient possibles, ils doivent être précédés ou accompagnés par une réorientation culturelle. Un changement culturel sert souvent à ancrer dans les procédures et les conditions de travail une manière efficace de communiquer. Des efforts pour accomplir un changement d'image et de valeurs qui ne coïncident pas avec des arrangements substantiels de contrôle du comportement sont souvent condamnés. Le lieu de travail est un outil puissant pour connaître les sentiments et le pouls de l'organisation. Les nouveaux messages culturels doivent cadrer avec les données recueillies pour être complètement crédibles et pour demeurer dans la tête et le cœur des gens.

L'idée d'une réparation rapide ainsi que la pression de plusieurs organisations pour produire de bons résultats dans de courts délais vont à l'encontre d'un changement culturel car cela prend normalement du temps et demande des aptitudes considérables, de

la persévérance et de l'enthousiasme. Le problème qui découle d'une telle situation vient du fait que les hauts dirigeants ne sont en poste que quelques années et que leurs successeurs veulent apporter des idées différentes et/ou faire leur marque personnelle dans l'organisation. Ceci revient donc à dire qu'à part le projet ambitieux de transformer la culture, le successeur mettra peut-être l'emphase sur d'autres idées, d'autres valeurs ou d'autres modes que ceux initialement prônés par le prédécesseur. Ceci est un problème récurrent au sein des FC, car les leaders supérieurs sont appelés à changer fréquemment de poste, normalement à tous les deux ans. Si la vision d'un changement culturel n'est pas bien comprise ni partagée par l'élite de l'organisation, alors il y a de grandes possibilités que les intentions initiales se perdent et que les résultats escomptés soient différents du projet de base.

Les changements culturels sont souvent perçus comme n'étant pas nécessairement positifs. Leurs interprétations peuvent être différentes du but recherché, ce qui veut dire que la compréhension du changement peut être également mal perçue; cela peut alors causer de la confusion et augmenter les risques de conflits au sein de l'organisation. Selon John Kotter⁴⁵, il y a quatre raisons principales pour lesquelles les gens sont réticents aux changements. Ces raisons sont: le désir de ne pas perdre quelque chose qui a de la valeur, une mauvaise compréhension des changements et de ses implications, une croyance que les changements n'ont pas de sens ainsi qu'une faible tolérance pour le changement.

⁴⁵ John P. Kotter, *What Leaders Really Do...*, p. 31.

Les gens résistent aux changements lorsqu'ils n'en comprennent pas les implications. Ils sont souvent convaincus qu'il y aura plus de pertes que de gains. Une telle situation se produit lorsqu'il y a un manque de confiance entre la personne qui initie les changements et les membres de l'organisation⁴⁶. Étant donné qu'il y a très peu d'organisations pouvant se prévaloir d'un haut niveau de confiance entre les gestionnaires et les membres, il est fort possible qu'il y ait certains malentendus au moment de la mise en place⁴⁷. À moins que les leaders ne clarifient la situation rapidement, il y aura de la résistance⁴⁸. Cette résistance peut avoir de sévères conséquences si elle n'est pas gérée correctement.

Regardons un bon exemple de ce principe. En 1992⁴⁹, lors de l'abolition de la politique qui interdisait aux homosexuels de s'enrôler dans les Forces canadiennes, le Chef d'état-major de l'Armée de terre (CÉMAT) a diffusé un message informant les membres du changement et indiquant qu'il permettait aux FC de se conformer à des valeurs sociétales fondamentales, et particulièrement de respecter le principe d'égalité garanti par la Charte des droits et libertés. Il a également fait appel au sens du devoir des militaires pour qu'ils

⁴⁶ Voir Chris Argyris, *Intervention Theory and Method* (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1970), p. 70.

⁴⁷ Sarah Hill dans son récent article *Trust Within and Between Organizations – Considerations for CF Transformation* dresse un excellent bilan de la confiance au sein des FC. L'article présente des données d'enquêtes qui expliquent brièvement les domaines où la confiance a fait l'objet d'un examen implicite dans des études effectuées au sein des FC et de déterminer les domaines où il serait utile d'effectuer un travail plus ciblé. Elle conclut en disant que la confiance est cruciale pour obtenir des changements culturels. Elle dit également que la transformation des FC sera accomplie seulement lorsque la confiance à l'intérieur de l'organisation et entre différents départements a été suffisamment ancrée pour supporter le futur. Sarah Hill. *Trust Within and Between Organizations – Considerations for CF Transformation*, Défense R&D Canada, DRDC CORA TM 2005-40, November 2005.

⁴⁸ John P. Kotter, *What Leaders Really Do...*, p. 34.

⁴⁹ L'exemple provient du document suivant: Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Fondements conceptuels* (Ottawa: MDN Canada, 2005), p. 106.

se conforment à ce changement de politique. Contrairement à ce qu'indiquaient les sondages d'opinion, qui prévoyaient des conséquences désastreuses si un tel changement était mis en oeuvre, la transition s'est faite sans heurt.

L'implantation d'un changement se fera plus facilement en contexte de crise organisationnelle. L'incident survenu en Somalie et les événements qui ont suivi ont mis au jour des défaillances et des faiblesses particulières de notre système de leadership, de la base au sommet des FC. Cela a grandement miné la réputation des FC et a précipité l'implantation rapide de changements importants, imposés par l'environnement externe, dans de nombreux domaines, sans qu'il y ait d'opposition marquée. Dans le même ordre d'idées, si l'organisation est au bord du gouffre, comme c'est le cas lorsqu'une entreprise privée risque de déclarer faillite, les membres acceptent généralement d'emblée les changements plutôt que de perdre leur emploi. On peut dire que les FC étaient, à la fin des années 90, confrontées à une telle situation car les lourdes compressions budgétaires, la réduction des effectifs, l'augmentation de la cadence opérationnelle, la détérioration de l'équipement et la hausse du nombre de cas d'épuisement professionnel les ont amenées au point de rupture. Le fait que la plupart des militaires ne croyaient pas en la capacité de leurs leaders supérieurs d'extirper les FC de cette désagréable situation n'a fait qu'empirer les choses. Les FC étaient plus que prêtes pour de profonds changements⁵⁰. Les leaders responsables des changements culturels assument souvent qu'ils possèdent toute l'information pertinente pour faire ceux-ci et que les départements affectés par ces changements possèdent exactement la même information qu'eux. Cette hypothèse peut

⁵⁰ Cette information provient du manuel de leadership des FC: *Fondements conceptuels*.

avoir des conséquences sur l'organisation si l'évaluation des départements pour les changements est plus précise que celle des dirigeants de l'organisation⁵¹. Les conséquences peuvent varier, cependant si le gestionnaire perçoit la résistance comme un élément toujours négatif, il va donc toujours se battre pour avoir raison⁵².

Dans une organisation comme les FC où une « culture du commandement » prévaut, il suffit à un supérieur de mentionner tout haut un changement ou de rédiger un document à ce sujet pour que ce changement soit mis en oeuvre. Toutefois, même si les gens se conforment au changement, cela ne signifie pas automatiquement qu'ils ont modifié leurs attitudes en conséquence. De plus, il est fort probable que le changement proposé soit différent des changements recherchés par l'organisation. On peut parfois réduire l'impact négatif des changements imposés en invoquant des valeurs sociales importantes (par exemple, l'équité) ou des valeurs professionnelles (par exemple, le devoir, la loyauté). Néanmoins, si, face au changement, les gens ne modifient pas, au moins un peu, leur attitude, les efforts de changement demeurent vulnérables au sabotage subtil qu'engendre le manque d'enthousiasme et aux tentatives plus évidentes de renverser la vapeur dès que le leader supérieur sera affecté ailleurs⁵³.

Par ailleurs, ce qui est le plus populaire dans la littérature de la culture et ce que les gens ont probablement en tête lorsqu'il est question de changements culturels, c'est la

⁵¹ John P. Kotter, *What Leaders Really Do...*, p. 35.

⁵² Voir Paul R. Lawrence, *How to Deal with Resistance to Change* (Harvard Business Review (May-June 1954): 49; reprinted as HBR Classic, Jan-Feb 1969), p. 4.

⁵³ Cette information provient du manuel de leadership des FC: *Fondements conceptuels*, p. 108.

transformation au sens large. Les modèles les plus détaillés sont ceux de changements à grande échelle⁵⁴. Cela démontre que ce type de transformation pour résoudre des problèmes ou des situations à caractère culturel est considéré comme supérieur ou encore comme le plus profitable, et ce, même s'il est reconnu que ces changements sont difficiles à réaliser et qu'ils prennent du temps à mettre en place. Le plan⁵⁵ pour accomplir des changements culturels à grande échelle ressemble souvent à une version de ce type :

- Étape 1 : Évaluation de la situation de l'organisation et l'établissement de buts et de direction stratégique.
- Étape 2 : Analyser la culture actuelle et avoir une ébauche de la culture désirée.
- Étape 3 : Analyser l'écart entre ce qui existe et ce qui est désiré.
- Étape 4 : Préparer un plan pour développer la culture.
- Étape 5 : Exécuter le plan
- Étape 6 : Évaluer les changements, faire plus d'efforts pour effectuer davantage de changements et/ou prendre des mesures pour conserver les changements obtenus.

Les thèmes communs recherchés dans l'accomplissement de changements culturels semblent être une combinaison des ingrédients suivants :

- Nouveau recrutement et procédures de sélection de façon à engager les bonnes personnes qui vont supporter la culture désirée. Parfois cette pratique est combinée avec la mise à pied ou le remplacement de personnes n'étant pas en accord avec les nouveaux plans.
- Nouvelles façons de socialiser et d'élaborer des programmes d'entraînement afin d'enseigner les valeurs et les croyances recherchées.
- Système d'évaluation du personnel qui encourage et récompense les bons comportements culturels.
- Promotion de gens qui expriment et symbolisent la culture désirée.

⁵⁴ A. Brown, *Organizational Culture* (London : Pitman, 1995)

⁵⁵ L'information suivante nous vient de l'auteur Mats Alvesson, *Understanding Organizational...*, p. 178.

- Leadership qui communique les valeurs culturelles par le parler, par des actions concrètes et des arrangements matériels (une vision discutée provenant des autorités supérieures).
- L'utilisation de symboles organisationnels, comme l'utilisation particulière de la langue (slogans, expressions, histoire), d'actions (utilisation de meeting de façon rituelle, visibilité des leaders pour exprimer personnellement ce qui est important) et d'objets matériels (architecture corporative, logo, ligne de vêtements).

John Kotter, lui, nous donne les huit raisons les plus courantes pour lesquelles les tentatives de changement organisationnel échouent et proposent des mesures à prendre pour contrer chacune d'elles⁵⁶. Voici les raisons :

- Trop de complaisance: Les gens doivent saisir la nécessité ou l'urgence du changement, mais il se peut qu'ils n'aient pas toute l'information pour le faire.
- Défaut de créer une coalition suffisamment puissante pour orienter le changement: Les leaders chargés d'implanter un changement doivent s'y engager pleinement, faire preuve d'autorité et disposer des ressources et du pouvoir nécessaire.
- Sous-estimation du pouvoir d'une vision: Des directives fermes et claires sont indispensables.
- Mauvaise communication de la vision de changement.
- Obstacles interrompant l'implantation du changement: Nous devons contrer les obstacles posés par le système et par les membres de l'organisation.
- Défaut d'établir des objectifs à court terme: L'implantation de changements complexes est longue et on peut perdre notre élan si on n'établit pas d'objectifs intermédiaires.
- Tendance à crier victoire trop vite.
- Défaut d'ancrer les changements dans la culture organisationnelle.

En rapport aux huit raisons de Kotter, nous verrons plus tard dans ce mémoire quelques exemples à ne pas suivre lorsqu'on entreprend un projet de transformation. Effectuer des

⁵⁶ John P. Kotter, *Leading Change...*, p. 3.

changements culturels ou autres au sein d'une organisation n'est pas une tâche facile. Il est étonnant de voir dans le modèle de Mat Alvesson que, peu importe l'organisation, les raisons qui forcent des changements culturels organisationnels sont sensiblement les mêmes d'une organisation à une autre. Qu'est-ce qui fait qu'une organisation a plus de succès qu'une autre? Un projet de changement culturel doit venir et être contrôlé par la chaîne de commandement. Nous avons examiné les liens étroits qui existent entre le leadership et la culture organisationnelle, on peut émettre l'hypothèse que sans le leadership, il serait pratiquement impossible de transformer la culture. Le leadership est donc essentiel à la culture et au bon fonctionnement de l'institution. Lorsque l'on comprend les relations entre le leadership et la culture, il est plus facile d'expliquer certains phénomènes au sein de l'organisation. Nous regarderons, à la partie suivante, quelques initiatives que les FC ont entrepris pour étudier la culture organisationnelle de l'institution et pour améliorer le leadership des FC.

LES FORCES CANADIENNES ET LA CULTURE

Travail jusqu'à présent

Comme nous l'avons vu auparavant, les FC ont beaucoup à faire pour bien comprendre leur culture. Même si les FC n'en parlent pas souvent, il y a malgré cela une prise de conscience de plus en plus présente au sein de l'élite militaire de l'importance de la culture organisationnelle pour l'institution. Beaucoup de leaders supérieurs des FC ont mentionné, par rapport au projet de transformation en cours, que le plus grand défi qu'il nous réserve est de l'adapter à la culture organisationnelle. Le message est très clair de la

part des leaders supérieurs, il faut effectuer des changements. Cela dit, il y a déjà eu des initiatives et d'autres sont présentement en cours pour étudier la culture des FC.

Par exemple en 2004, Brian McKee du bureau du Directeur stratégique des ressources humaines au sein du Sous-ministre adjoint des ressources humaines militaires a écrit deux mémoires (*Organizational Culture: Basic Concept and Ideas*⁵⁷ and *Organizational Culture: Towards the Development of a Strategy for the Study of Cultural Change within the Canadian Forces*⁵⁸) pour aider la compréhension de la culture en général. Pendant la même année, Sarah Hill, du même bureau, a également produit un mémoire se rattachant à la culture. En 2005, il y a eu d'autres publications provenant du même bureau et plus récemment Sarah Hill a été mandatée pour passer en entrevue tous les hauts gradés militaires et civils afin de recueillir leur compréhension de la culture des FC. Son projet n'étant toujours pas complété, il m'est impossible de présenter les résultats de l'étude dans ce mémoire.

Il y a également un nombre considérable d'universitaires qui ont écrit au cours des dernières années sur le problème de culture des FC. Recherche et Développement pour la défense Canada Toronto et l'Institut de leadership des Forces canadiennes pour ne nommer que ceux là, ont produit plusieurs articles sur des sujets variés touchant directement à nos difficultés. Ces écrits sont d'excellentes sources que nous (l'institution) avons tendance à négliger. Même si ces auteurs ne font pas partie du

⁵⁷ Brian McKee, *Organizational Culture*....

⁵⁸ Brian McKee, *Organizational Culture: Towards the Development of a Strategy for the Study of Cultural Change within the Canadian Forces* (D Strat HR Research Note RN10/04).

système militaire, ils apportent souvent des solutions logiques à nos problèmes. Je dois vous avouer qu'en faisant mes recherches sur ce mémoire, j'ai trouvé des articles extraordinaires sur les réalités qui entourent notre institution. Beaucoup de ces papiers ont de grands messages à nous livrer et nous devrions les considérer.

Dans les initiatives qui ont rassemblé le plus de données jusqu'à présent sur notre culture, c'est l'étude des Soldats du Canada⁵⁹ dans le cadre de la transformation de l'Armée de terre. Au moment où l'Armée de terre a entrepris sa propre transformation, il y a de cela quelques années, elle a également entrepris de renouveler sa culture. En 2002, le Chef d'état-major de l'Armée de terre lançait un projet appelé « Shape Army Culture », suite au lancement du projet, deux études ont été effectuées pour déterminer la culture de l'Armée de terre et le rapport ci-dessus présentait les résultats obtenus ainsi qu'une série de recommandations pour pallier aux problèmes culturels. Le rapport a permis d'évaluer les écarts entre les valeurs recherchées par l'Armée et celles partagées par les membres de la Force terrestre. Voici un résumé des résultats et des recommandations du rapport.

Les jeunes soldats ont un grand besoin de défis, de nouveauté et d'expériences intenses. En plus d'avoir des contacts et d'exprimer leur créativité, ils attachent beaucoup d'importance à la culture et aux traditions, de plus ils sont sensibles aux contraintes et aux pressions de la vie quotidienne. À mesure qu'ils vieillissent, les soldats recherchent une plus grande autonomie, leur sens du devoir et leur éthique s'affirme et ils deviennent plus pragmatiques. Du point de vue du grade, les militaires de rangs (MR) subalternes (soldat,

⁵⁹ Ministère de la Défense nationale, *Rapport de l'Armée : Soldats du Canada – Ethos militaires et valeurs canadiennes de l'Armée de terre du XXIe siècle* (Ottawa : MND Canada, 2005).

caporal et caporal-chef) se montrent plus critiques; ils font preuve d'une plus grande intolérance ethnique et sont très attirés par le risque et les activités exigeantes. Les sous-officiers (sergent, adjudant, adjudant-maître et adjudant-chef) ont moins besoin de défis et de nouveauté, ils sont plus pragmatiques et ont besoin d'évasion. Les officiers subalternes (sous-lieutenant, lieutenant et capitaine) recherchent, quant à eux, des émotions intenses et sont ouverts aux nouvelles expériences. La perception du style de leadership (transformationnel⁶⁰ ou transactionnel⁶¹) diffère selon les différents groupes de grades⁶².

Parmi les recommandations qui se démarquent de ces deux études, apparaissent la nécessité de répondre aux attentes des soldats ainsi que favoriser l'engagement et améliorer le leadership. Pour répondre aux attentes des soldats, il faudrait rendre l'instruction plus réaliste et faire en sorte que l'instruction collective soit plus exigeante. Pour favoriser l'engagement, il serait bien que les soldats participent davantage à la prise de décisions et qu'ils sentent que leur contribution est appréciée. Ils se sentent ignorés dans la planification des activités de l'unité et même dans le développement de

⁶⁰ Koehler, J.W. & Pankowski, J.M. (1997) décrivent le leadership transformationnel comme suit : « Transformational leadership is defined as a process of inspiring change and empowering followers to achieve greater heights, to improve themselves and to improve organization processes. It is an enabling process causing followers to accept responsibility and accountability for themselves and the processes to which they are assigned ». Koehler, J.W. & Pankowski, J.M, *Transformational Leadership in Government*. (Delray Beach, FL: St. Lucie, 1997).

⁶¹ Définition du manuel de leadership des FC. Modèle d'influence fondé sur l'attribution de récompenses ou d'avantages en échange d'un effort supplémentaire ou d'une amélioration du rendement; on l'étudie parfois sous l'angle des principes des échanges économiques. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004..., p. 131.

⁶² Ministère de la Défense nationale, *Rapport de l'Armée : Canada's Soldiers – Military Ethos and Canadian Values in the 21st Century* (Ottawa : MND Canada, 2005), p. 51.

politiques. Pour améliorer le leadership, il faudrait que l'Armée de terre adopte une approche transformationnelle et qu'elle rétablisse la confiance envers les cadres supérieurs. La majorité des soldats croient que le leadership transactionnel demeure prédominant dans l'organisation⁶³. Le rapport fait état d'autres écarts entre les deux partis, mais je me suis limité à quelques exemples pour vous présenter l'initiative de l'Armée de terre et les défis culturels de cette sous-culture. Certains des résultats sont très intéressants et ils envoient un message clair aux leaders supérieurs de l'Armée. Regardons maintenant l'impact des changements culturels.

Implications et changements

Comme nous avons vu jusqu'à présent, il est important de comprendre la culture pour être en meilleure position de régler les différends qui existent dans l'organisation. Une meilleure compréhension nous permet également de mieux interagir avec les cultures internes et externes à l'organisation. De plus, en connaissant davantage notre culture, nous nous connaissons mieux nous-même en tant qu'institution et donc sommes mieux placés pour neutraliser les forces qui agiront sur celle-ci. En sachant qui nous sommes, toujours en tant qu'institution, nous pouvons formuler ou projeter sous forme de vision à qui nous voulons ressembler. Les sous-cultures sont aussi d'une importance capitale. Elles font parties intégrantes des FC et elles représentent l'identité primaire des membres de l'institution. Les cultures de services possèdent des croyances et des traditions qui jouent un rôle fondamental dans la façon dont ils agissent en opérations.

⁶³ Ministère de la Défense nationale, *Rapport de l'Armée : Canada's Soldiers...*, p. 52.

Dans un contexte de transformation, John Kotter⁶⁴ nous dit que peu importe le niveau, la raison pour laquelle la culture est si importante est qu'elle peut directement et puissamment influencer le comportement humain. Celui-ci étant si difficile à changer, la culture est un moyen qui permet d'y arriver directement. John Kotter réfère la culture aux normes de comportement et aux valeurs communes partagées parmi un groupe de personnes. Les normes de comportement sont communes et nous les retrouvons à l'intérieur d'un groupe. Elles persistent car les membres du groupe ont tendance à se comporter selon ces normes pour les enseigner aux nouveaux membres. Pour ce qui est des valeurs communes, elles comprennent les inquiétudes et les buts partagés par la majorité d'un groupe de personnes. Ces valeurs ont tendance à influencer le comportement du groupe qui va souvent persister ultérieurement; et cela, même s'il y a une rotation des membres du groupe.

Comprendre la culture organisationnelle et son importance nous oblige à nous poser la question suivante: pourquoi avons-nous besoin de changer la culture? Pour ce qui est de la culture organisationnelle des FC, les leaders supérieurs ont depuis trop longtemps négligé l'étude de celle-ci. Les FC semblent préférer tolérer la culture au lieu de la confronter⁶⁵. Depuis la fin de la guerre froide, si nous passons en revue tous les changements que les FC ont été obligées d'effectuer en raison des crises, nous nous apercevons qu'une majorité d'entre eux étaient relié à la culture. Comme nous l'avons

⁶⁴ John P. Kotter, *Leading Change...*, p. 148.

⁶⁵ L'Armée australienne semble avoir éprouvé les mêmes difficultés que les FC. Les auteurs Nick Jans avec David Schmidtchen nous font mention qu'au cours des dernières décennies, les leaders de l'Armée australienne ont permis à leur culture de les gérer et non l'inverse. Des changements culturels adoptés sont requis et l'Armée peut y arriver si elle y met les efforts. Nick Jans and David Schmidtchen, *The real C-cubed: culture, careers and climat...*, p. 4.

déjà vu à la partie précédente, les changements culturels ont tendance à être mieux acceptés après une crise organisationnelle. L'affaire de la Somalie en est un bel exemple. Mais bon nombre de ces crises organisationnelles auraient certainement pu être évitées si les FC avaient procédé à des changements culturels en temps opportun. Ces crises ont toujours obligé l'institution à effectuer des changements. Nous n'avons pas besoin d'attendre un scandale pour faire ou apporter des modifications à notre culture, nous pouvons le faire en tant qu'institution à tout moment, mais pour cela il faut y mettre une priorité⁶⁶.

De prendre notre culture organisationnelle en main rejoint la thèse centrale de ce mémoire, il faut mettre un terme à tous ces malheureux événements que nous connaissons depuis plusieurs années et qui détruisent notre crédibilité envers la population canadienne. La transformation en cours ne fait pas exception à cette réalité. Si nous voulons être crédibles dans notre processus de transformation, il faut entreprendre également de changer les comportements de base qui ne sont plus appropriés au sein des FC. Dans le travail de Sarah Hill et de Franklin Pinch sur les écarts sociaux et culturels qui séparent les militaires du peuple canadien, ces deux auteurs terminent leur mémoire en disant qu'il existe plusieurs points de frictions qui pourraient devenir des défis importants dans une bonne relation entre le civil et l'institution⁶⁷. Le rapport dit que les écarts sont encore très grands entre les valeurs militaires et celles de la nation

⁶⁶ L'Armée australienne a fait une erreur similaire en ne réglant pas leur problème de recrutement et de rétention. Si elle avait réagi plus tôt, elle aurait évité du travail supplémentaire et des frustrations inutiles. Nick Jans and David Schmidtchen, *The real C-cubed: culture, careers and climate...*, p. 8.

⁶⁷ Sarah Hill et Franklin Pinch, *Perceptions of Social and Cultural Gaps: Perspectives of Senior Canadian Forces Officers*, (D Strat HR Research Note RN11/04), p. 12.

canadienne. Nous savons tous que les FC font des efforts continuels pour réduire l'écart qui existe entre les deux cultures. Pensez-vous qu'il serait plus facile de réduire les écarts si nous avions une meilleure idée de notre culture? Pensez-vous qu'une vision stratégique culturelle ajustée aux besoins de l'institution serait une bonne façon de combler les écarts? Nous éprouvons présentement des problèmes de recrutement dans les FC. Nous avons également un faible taux de rétention⁶⁸ de nos militaires. Dans les deux cas, quelle est la vraie nature des problèmes? Sans répondre directement à chacune des questions, je répondrai que la base des problèmes provient peut-être de la culture organisationnelle⁶⁹. La culture n'est, à l'évidence, pas la seule solution aux difficultés de l'institution, mais elle permet de comprendre une multitude de comportements qui sont directement liés aux problèmes de celle-ci.

Que veut dire tout ceci pour les FC ? Pour une organisation mature comme celle-ci dans un environnement en constante évolution, la connaissance de sa propre culture devient un outil extrêmement important. Nous examinerons maintenant les fondements du leadership de la nouvelle doctrine des FC.

⁶⁸ Kathleen Bécotte dans son papier intitulé *les styles de leadership et la rétention du personnel dans les FC* nous parle du problème de rétention des FC. En 2002, les FC tentaient, par le biais d'un sondage, de déterminer les raisons poussant certains de ses membres à démissionner. Elle nous dit que la situation n'est pas réjouissante. Une analyse informelle des questionnaires indique des préoccupations des répondants concernant leurs supérieurs. Un répondant écrit « J'ai été dirigé par des gens de plus en plus incompetents et les années que j'ai passées dans l'Armée ont été un gaspillage éhonté de ma jeunesse ». Ainsi, on peut détecter que le leadership est en cause. Kathleen Bécotte, *Les styles de leadership et la rétention du personnel dans les Forces armées canadiennes* (Présenté par l'institution de leadership des Forces canadiennes, 2002), p. 9.

⁶⁹ L'Armée australienne a subi les mêmes problèmes au cours des dernières années. Comme le dit les auteurs Nick Jans et David Schmidtchen, si l'Armée ne confronte pas les aspects de sa culture qui freine les changements, elle continuera d'avoir des problèmes de recrutement et de rétention. Nick Jans and David Schmidtchen, *The real C-cubed: culture, careers and climate...*, p.139.

Nouveau leadership des FC

Les nouveaux manuels de leadership des Forces canadiennes (FC) expliquent bien la doctrine canadienne en cette matière. Une des citations utilisées dans le manuel des fondements conceptuels décrit judicieusement l'importance du leadership dans une organisation.

« Peu importe l'époque, dans toute armée « leadership » signifie faire faire ce qu'il y a à faire. Les leaders militaires compétents développent l'assurance, orientent les efforts, clarifient les objectifs, inspirent confiance, stimulent l'esprit d'équipe, donnent l'exemple, gardent l'espoir vivant et donnent un sens au sacrifice. Aujourd'hui, comme dans les années à venir, les compétences ou attitudes attendues d'un leader n'ont rien de mystérieux. Les qualités et habiletés souhaitables chez un leader peuvent varier légèrement, mais la formule du succès est la même depuis 2000 ans »⁷⁰.

Selon la théorie canadienne du leadership, pour qu'un chef ait du succès, il doit être au service de l'efficacité collective⁷¹. Cela signifie que l'efficacité du leader doit être définie par l'efficacité de l'institution. Le modèle d'efficacité des FC se définit en fonction de cinq dimensions du leadership efficace: la réussite de la mission, l'intégration interne, le bien-être et l'engagement des membres, l'adaptation au monde extérieur et l'éthos militaire⁷². Même s'il est compréhensible que la dimension « réussite de la mission » soit considérée comme le plus important facteur d'efficacité collective, toutes

⁷⁰ Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004..., p. vii.

⁷¹ Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-003, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Doctrine* (Ottawa: MDN Canada, 2005), p. 3.

⁷² Les quatre premiers critères d'efficacité constituent des résultats essentiels, c'est-à-dire les objectifs que nous nous efforçons d'atteindre. Le critère de l'éthos, prévoit des normes générales de conduite et fixe les limites qu'il faut respecter tout en tentant d'atteindre les résultats souhaités.

les dimensions sont inter reliées et c'est le tout qui constitue le fondement universel du leadership des FC.

Même si les cinq dimensions présentent des généralisations utiles et applicables à l'ensemble des leaders, elles ne sont pas suffisamment précises pour orienter le comportement, la formation et le perfectionnement de ceux-ci, ni pour évaluer leur rendement⁷³. Pour cette raison, la doctrine des FC a énuméré une courte série de responsabilités pour chacune des dimensions⁷⁴. Les responsabilités englobent plusieurs principes, comportements et tâches. Elles facilitent la compréhension des dimensions et offrent des énoncés précis qui permettent de vérifier l'efficacité du leader. Ces responsabilités sont réparties selon les deux principales fonctions de leadership, soit diriger des personnes et/ou diriger l'institution⁷⁵. Examinons maintenant la différence entre le leadership et la gestion.

Le leadership et la gestion

[...] building on the CDS' efforts to identify and prepare selected military officers and non-commissioned members for institutional leadership at an earlier stage, thus replacing management « churn » with a new culture of leadership longevity [...]⁷⁶.

⁷³ Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004..., p. 46.

⁷⁴ Le tableau des responsabilités est dans le manuel suivant : Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004..., p. 48.

⁷⁵ Ce mémoire n'analysera pas ces deux fonctions.

⁷⁶ Canada, Minister's Advisory Committee on Administration Efficiency. *Report to the MND - Achieving Administrative Efficiency* (Ottawa, Canada, 2003), p. ix).

La doctrine du leadership des FC ne fait pas de différenciation entre le leadership et la gestion, on semble plutôt expliquer la relation qui existe entre les deux éléments. Le manuel de leadership des FC mentionne que la gestion a toujours été considérée comme un complément du leadership et une fonction secondaire du commandement⁷⁷. On reconnaît que le leadership fait partie de ce que l'on attend des commandants et gestionnaires nommés à leur poste, mais il s'agit également de quelque chose qui se produit à l'extérieur des limites des pouvoirs officiels. Même s'il est possible de distinguer les concepts de leadership, de commandement et de gestion les uns des autres et de les rendre raisonnablement clairs, la réalité n'est pas toujours simple et nette. Le commandement, la gestion, le leadership ainsi que d'autres fonctions se fondent dans le comportement et les actions d'une personne, si bien qu'il n'est pas toujours possible de dire quels aspects du rendement et de l'efficacité sont attribuables à un bon leadership, à un commandement efficace ou à autre chose. En bref, le leadership s'exerce de concert avec des pouvoirs officiels de commandement et de gestion, ou sans de tels pouvoirs⁷⁸.

John Kotter, quant à lui, a une approche quelque peu différente. Il reconnaît la relation entre les deux éléments, mais il fait également une distinction claire entre ces deux concepts. Il nous explique que la gestion est une série de processus qui permettent à un système compliqué de fonctionner aisément. Les parties les plus importantes de la gestion sont la planification et la gérance du budget, l'organisation et les processus de

⁷⁷ Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004., p. 9.

⁷⁸ Ce dernier paragraphe résume brièvement comment la doctrine de leadership de FC explique la relation entre le leadership et la gestion. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004....

bureau, le contrôle et la résolution de problèmes⁷⁹. Par ailleurs, le leadership est une série de processus qui créent les organisations en premier lieu et qui adaptent celles-ci à des changements significatifs considérables. Les fonctions principales de leadership dans une organisation complexe sont divisées en trois sous-processus: instaurer des directions, l'ajustement de personnes et la motivation ainsi que l'inspiration⁸⁰. Le leadership définit ce à quoi le futur devrait ressembler, il aligne les gens vers cette vision et il inspire ceux-ci à continuer malgré les obstacles. La distinction entre les deux est absolument cruciale dans une organisation. Kotter nous informe que pour réussir une transformation au sein d'une organisation vous avez besoin de 70 à 90% de leadership et de 10 à 30 % de gestion⁸¹. Malheureusement, pour des raisons historiques, il y a beaucoup d'organisations qui n'ont pas ces pourcentages au sein de leur effectif.

John Kotter poursuit sa différenciation en nous disant qu'au cours du dernier siècle, des milliers et des milliers de grandes organisations ont été créées, mais qu'il n'existait pas assez de gestionnaires pour maintenir toutes les fonctions de la bureaucratie. Donc plusieurs universités et compagnies ont développé des programmes de gestion et des centaines de milliers de personnes ont été encouragées à retourner aux études pour en apprendre les rudiments. C'est ce que les gens ont fait, cependant très peu d'entre eux ont appris le leadership.

⁷⁹ John P. Kotter, *A Force for change – How Leadership Differs from Management* (A Division of Macmillan, Inc, NY, 1990), p. 4.

⁸⁰ *Ibid*, p. 5.

⁸¹ John P. Kotter, *Leading Change...*, p. 26.

Malheureusement pour les compagnies d'aujourd'hui, l'emphase sur la gestion a souvent été institutionnalisée dans la culture corporative, ce qui a découragé bon nombre d'employés à apprendre le leadership. Avec cette emphase sur la gestion au lieu du leadership, la bureaucratie et le focus interne des organisations sont devenues prioritaires. Cela signifie que si l'organisation continuait d'avoir du succès, même si elle avait un problème interne de manque de leadership, celui-ci n'était pas considéré et la situation continuait de s'envenimer.

Donc en combinant la culture qui résiste aux changements avec les gestionnaires à qui on n'a pas enseigné comment effectuer ces changements, vous avez une situation qui peut s'avérer une menace pour l'organisation surtout en période de transformation. Lors d'événements semblables, les problèmes de l'organisation sont rarement les soucis des personnes qui ont passé la majeure partie de leur vie à faire fonctionner l'entreprise convenablement. Les visions et les stratégies ne sont pas formulées par des individus à qui on a enseigné de seulement gérer des plans et des budgets. Les structures, les systèmes, le manque d'entraînement ou de supervision ont permis de soutirer le pouvoir aux employés(es) qui voulaient aider à l'implantation de la vision. Il en résulte que les gros projets d'acquisition ne rencontrent pas les exigences recherchées, les diminutions dramatiques en personnel échouent dans leur évaluation des coûts, les immenses projets de reconstruction durent trop longtemps et apportent très peu de bénéfices, et les stratégies audacieuses ne sont jamais vraiment bien implantées⁸².

⁸² John P. Kotter, *Leading Change...*, p. 29.

Il est extrêmement important de gérer les changements d'une organisation. Sans la compétence d'un gestionnaire, un processus de transformation peut prendre des directions non-désirées. Cependant, pour la plupart des organisations, le plus gros défi sera de diriger les changements. Seul le leadership peut encourager les actions à prendre pour corriger un comportement donné; seule le leadership peut instaurer les changements dans l'organisation en les enracinant dans la culture organisationnelle⁸³.

Autant il est primordial de comprendre la culture, autant il est nécessaire de comprendre et d'appliquer le leadership. La nouvelle doctrine des FC en matière de leadership est très bien expliquée dans le nouveau manuel produit à cet effet. Il faut enseigner les nouvelles fondations à tous nos leaders et ce, le plus tôt possible. Le rôle de nos leaders supérieurs à cette étape devient crucial. Les responsabilités de ceux-ci sont incalculables, mais nécessaires si nous voulons une institution en bonne santé. À part la planification et l'attribution des ressources aux projets de changement, ainsi que la prise de décisions en ligne avec les changements désirés, le leadership supérieur de l'organisation doit, par l'entremise de présentations et de moyens concrets, discuter de la symbolique du mécanisme de pensées des gens, se comporter et agir vis-à-vis les nouvelles idées et les valeurs présentées. Nous verrons à la partie suivante le rôle du leader supérieur des FC envers la culture ainsi que certains défis que le CEMD devra relever par rapport à la transformation actuelle.

⁸³ John P. Kotter, *Leading Change...*, p. 30.

LE CEMD ET LES CHANGEMENTS CULTURELS

Message des leaders

[...] because of their role, their longevity, and their profession's unique avoidance of lateral entry, officers create and maintain over time those elements that make the military a profession. If you change what the officers think, you will succeed in changing the culture. No wonder that Huntington could confidently conclude decades ago that a military can only be considered professional so long as the vast majority of its officers are loyal to its ethos⁸⁴.

Le manuel de leadership des FC explique très clairement les responsabilités qu'ont les leaders supérieurs envers les FC et le peuple canadien. Les leaders supérieurs exercent une influence directe⁸⁵ sur leurs commandants et leurs états-majors subalternes, mais, au fur et à mesure qu'ils montent en grade, ils doivent également exercer une influence directe sur leurs pairs et collègues pour assurer une coordination horizontale entre des systèmes interactifs et parfois interdépendants. Le partage d'expériences enrichissantes contribue à établir les relations et les réseaux qui permettent d'exercer plus facilement ce type d'influence latérale. Dans nombre de domaines-clés, par contre, l'influence des leaders supérieurs est indirecte⁸⁶ et s'exerce par le biais de politiques, de programmes et de structures destinées à fournir la capacité militaire requise en fonction de divers

⁸⁴ Don Snider, *The future of American Military Culture...*, p. 23.

⁸⁵ Influence directe – influence exercée en personne et ayant un effet immédiat sur les habiletés, la motivation, le comportement, le rendement, les attitudes ou d'autres états psychologiques, ou qui modifie graduellement des caractéristiques plus difficiles à changer. Les directives verbales, la fixation d'objectifs, l'enseignement pratique, l'encadrement, les récompenses conditionnelles et les mesures disciplinaires, le suivi du rendement et la rétroaction sont tous des moyens d'exercer une influence directe et immédiate; le développement intellectuel par l'éducation et l'assimilation des valeurs par l'intégration professionnelle ont plutôt des effets cumulatifs qui prennent du temps à se manifester. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004..., p. 6.

⁸⁶ Influence indirecte – influence exercée par la modification à dessein des conditions liées à la tâche, au groupe, au système, à l'Institution ou à l'environnement et qui influent sur le comportement et le rendement. La modification du contenu d'un programme d'instruction et de la méthode d'enseignement, de la technologie, des structures et procédures organisationnelles, des politiques et services administratifs et de la culture organisationnelle sont des moyens d'exercer une influence indirecte. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004..., p. 6.

horizons de planification. Ils doivent également formuler une vision stratégique⁸⁷. Sur ce sujet, le Comité ministériel de supervision du changement critique les FC.

Le Comité ministériel de supervision du changement a même critiqué le manque de vision stratégique de FC en soulignant que de nombreux officiers supérieurs voient l'évolution de la culture militaire [...] comme un apprentissage des méthodes de gestion avec des ressources réduites, d'impartition et de perfectionnement des compétences de gestion aussi bien que militaire⁸⁸. Comme nous dit le col Capstick, [...] cette constatation a de quoi alarmer »⁸⁹. Le rapport mentionne également [...] la nécessité d'avoir une vision claire de la culture institutionnelle militaire désirée »⁹⁰.

La vision stratégique nous dit où l'organisation veut être dans l'avenir. Il s'agit, en fait, d'une version de haut niveau de l'intention du commandant. Un énoncé de vision correctement rédigé transmet le message que veut véhiculer l'équipe de leaders. Un tel énoncé est source de motivation et il encourage et appuie les changements d'attitude et de comportement de même que l'harmonisation de la culture organisationnelle et de l'orientation établie par les leaders supérieurs. C'est pour cette raison que beaucoup d'auteurs traitant du leadership stratégique insistent sur l'importance de la formulation des énoncés de vision et sur la force et la crédibilité qui doivent s'en dégager. Trop d'énoncés de vision organisationnelle sont de longs tracts bureaucratiques compliqués qui ne retiennent pas l'attention et n'ont aucun effet mobilisateur. Le problème ne réside pas nécessairement dans la longueur, mais, parfois, dans la simplicité et la concision qui sont

⁸⁷ L'information contenue dans cette sous-section provient majoritairement du manuel de leadership des FC avec très peu de variante. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004....

⁸⁸ Comité ministériel de supervision, Rapport final, 1999., p. 7.

⁸⁹ Cette dernière information provient de l'article suivant: Colonel M.D. Capstick, *Déterminer quelle sera la culture de l'Armée de terre du Canada au XXIe siècle...*, p. 49.

⁹⁰ Comité ministériel de supervision, Rapport final, 1999., p. 14.

de mise si l'énoncé de vision doit avoir un impact important. Malheureusement, la vision du CEMD ne parle pas de l'orientation culturelle explicite de l'institution⁹¹.

Tous les membres de la profession des armes au Canada doivent veiller au respect et au maintien de l'intégrité, de la réputation et de l'image des FC, à tout le moins en maintenant une conduite personnelle irréprochable et en incitant les autres à se conformer aux normes professionnelles. Les leaders supérieurs ne doivent pas seulement incarner les qualités professionnelles, ils doivent également assumer, de par leur statut, de vastes responsabilités afin de favoriser et d'assurer le maintien d'une culture fondée sur le professionnalisme militaire. Tel que mentionné dans *Servir avec honneur*⁹², les caractéristiques de la profession militaire sont la responsabilité, l'expertise, l'identité et l'éthos. Les leaders supérieurs ont des obligations dans chacun de ces domaines. Afin d'assumer la responsabilité qu'a la profession envers la société, et conformément à la primauté accordée au succès de la mission dans le cadre d'efficacité des FC, les leaders supérieurs doivent voir à ce que les FC disposent de capacités appropriées et à ce que les opérations se déroulent de façon professionnelle; se soustraire à cette obligation serait un manque de professionnalisme.

« Les chefs forts et efficaces sont les piliers du professionnalisme militaire. La présence de tels chefs garantit que la profession s'efforce sans cesse d'améliorer son efficacité et son rendement. Ils établissent et maintiennent les normes nécessaires et, grâce à leur exemple et à leurs encouragements, ils incitent tous les militaires à appliquer ces normes dans leur conduite quotidienne. À chaque niveau, les chefs contribuent au professionnalisme en exerçant une influence sur

⁹¹ Transformation des FC, De vision à mission, « *La vision du CEMD* ». http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/pubs/documents_f.asp; Internet; consulté le 4 mars 2006.

⁹² Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-001, *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, (Ottawa: MDN Canada, 2003), p. 43.

l'éducation, la formation et l'auto-perfectionnement, de façon à ce que toutes les expériences militaires soient instructives et gratifiantes sur le plan professionnel [...] Par-dessus tout, les chefs efficaces illustrent l'éthos militaire, et plus particulièrement, les valeurs fondamentales du professionnalisme militaire⁹³ ».

Pour façonner la culture tout en préservant la légitimité des FC ainsi que la confiance des Canadiens envers elles en tant qu'institution nationale, les leaders supérieurs doivent voir à ce que les recrues soient sensibilisées efficacement et adéquatement au système de valeurs de l'éthos des FC et à ce que les systèmes de régulation juridique et éthique fonctionnent comme prévu. De façon plus générale, ils doivent s'assurer que les politiques et les méthodes administratives soient alignées sur les valeurs véhiculées par l'éthos. Toute mauvaise volonté ou incapacité de se conformer aux valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires constituerait non seulement un manque de professionnalisme, mais pourrait également mettre en péril le pouvoir des FC de s'auto-réglementer.

En général, le fondement ou la base des hypothèses, valeurs et comportements culturels peuvent être modifié grâce à un effort concerté qui fait appel aux mécanismes primaires ou secondaires d'intégration culturelle, ou aux deux. La différence entre les deux types de mécanismes est fort simple : les mécanismes primaires développent et intègrent la culture, tandis que les mécanismes secondaires peuvent être utilisés pour renforcer la culture déjà en place, mais seulement s'ils sont compatibles avec les mécanismes primaires; s'ils ne le sont pas, ils seront considérés comme non pertinents et ignorés, ou ils seront une source constante de discorde et de frustration.

⁹³ Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-001..., p. 55.

Dans une organisation mature comme les FC, qui possède une culture et un ensemble de cultures profondément ancrées, implanter un changement culturel notable est toujours une entreprise ardue. Mais, bien que certaines croyances et certains types de comportements importants soient très difficiles à modifier, comme déjà mentionné, une crise organisationnelle engendre souvent un changement culturel et en facilite l'implantation. La façon dont les leaders réagissent aux incidents importants que vit leur organisation est fortement révélatrice des valeurs organisationnelles et vient soit renforcer ou affaiblir leur validité.

La répartition des fonds et autres ressources au sein d'une organisation est un excellent indicateur de ce qui est important pour l'organisation et de l'engagement des leaders. Voilà pourquoi, par exemple, les réductions draconiennes de personnel et l'abolition de programmes de soutien du personnel minent inmanquablement la crédibilité d'affirmation voulant que les gens soient la ressource la plus importante au sein d'une organisation et, par conséquent, minent également l'engagement des membres envers leur organisation.

Ce à quoi les leaders s'intéressent, ce qu'ils évaluent et contrôlent, indique ce qui est important à leurs yeux et quelles sont leurs priorités. De la même façon, ce qu'ils négligent ou omettent indique tout aussi bien ce qui n'est pas important et peut nous amener à nous interroger sur leurs priorités. Toute action a des conséquences prévues et des conséquences imprévues. Ainsi, l'attention intermittente qu'ont accordée les leaders supérieurs du QGDN aux questions relatives aux conditions de service aux cours des

années 70 et 80 et les réductions d'effectifs liées aux conditions de service ont joué un rôle dans la crise attribuable à la qualité de vie dans les FC qui a été signalée au gouvernement dans les années 90⁹⁴.

Dans la même veine, ce que les leaders supérieurs disent et, encore plus important, ce qu'ils font, y compris les critères en fonction desquels ils reconnaissent et récompensent le rendement individuel, indiquent clairement les éléments clés de la culture des FC. Pour pouvoir parler de culture « professionnelle », il faut que les leaders fassent preuve des qualités que l'on dit professionnelles, qu'ils sachent reconnaître ces qualités chez autrui et qu'ils agissent promptement pour corriger ou punir ceux chez qui on décèle un manque de professionnalisme. Le professionnalisme est aussi une facette de la capacité requise.

Bien que l'on s'attende à ce que les officiers qui occupent les postes les plus élevés des FC exercent un leadership stratégique, il importe, pour assurer un rendement maximal, que les états-majors qui travaillent pour eux partagent leur perception et leur vision du monde. Conformément à l'intention et aux directives stratégiques des leaders supérieurs, eux aussi dirigent, dans une certaine mesure, l'institution et devront à l'occasion exercer une influence sur leurs subordonnés, leurs pairs et leurs supérieurs. En fait, comme les idées sont à la base du leadership stratégique, toute personne possédant suffisamment de connaissances, de créativité, de motivation et de persuasion peut influencer certains aspects de la capacité stratégique ou professionnelle des FC.

⁹⁴ Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004..., p. 116.

Pour résumer cette partie, parmi les nombreuses responsabilités qui leurs incombent en tant que gardiens de leur profession, les leaders supérieurs ont celle de promouvoir des politiques et des programmes qui contribuent à la santé de la profession, particulièrement dans les domaines du perfectionnement professionnel, de l'histoire et du patrimoine, de la justice militaire et de la discipline. Sur le plan de l'éthos militaire, notamment, cette responsabilité repose à la fois sur l'exemple personnel, l'instruction systématique et le renforcement du point de vue de l'institution. En d'autres mots, le leader doit donner l'exemple d'une conduite professionnelle irréprochable, établir des programmes d'instruction et d'entraînement à grande échelle dans les domaines du droit, de l'éthique et de l'histoire militaire et faire concorder la culture actuelle des FC (les décisions et les pratiques) avec les valeurs et les idéaux des FC. Examinons maintenant quelques moyens que disposent le CEMD pour modifier la culture organisationnelle.

Moyens de transformer

Quels sont les moyens que les FC peuvent utiliser pour atteindre les membres de l'organisation. Nous avons mentionné ultérieurement, dans ce mémoire, l'importance du leadership et la relation de celui-ci avec la culture organisationnelle. En se référant à cette partie du texte, il est fascinant de regarder les données du rapport de l'Armée de terre et d'apercevoir le lien direct tel qu'il est proposé par la théorie. Lorsque les soldats disent que le leadership transactionnel est toujours ancré dans l'organisation et qu'ils veulent obtenir une plus grande implication dans la prise de décision (leadership

transformationnel), nous voyons précisément la relation. Il est donc crucial de choisir le bon moyen pour communiquer les changements culturels proposés.

Contrairement à ce que certains peuvent penser, je crois que nous avons déjà des éléments structurels en place pour changer la culture institutionnelle. Ici je ne fais pas allusion à la chaîne de commandement, aux différentes revues militaires ou encore au système de messagerie que nous avons dans l'institution mais je me réfère plutôt à des moyens qui engagent directement le leader et les membres des FC. Or en 2001, les FC ont présenté un document stratégique⁹⁵ sur l'orientation du leadership pour les années à venir. Le document intitulé « *le leadership militaire canadien au XXI^e siècle (l'officier de 2020)* » donne les grandes lignes d'un plan visant à transformer l'officier du futur. L'officier du futur est vu comme un leader menant par l'exemple, pleinement comptables, il est dévoué envers ses subordonnés auxquels il inspire loyauté et confiance. Il est animé par le désir du succès et possède l'expertise pour réussir dans un vaste éventail d'opérations. Cet officier de haut calibre intellectuel opère efficacement dans un environnement riche tant au niveau technologique qu'à celui de l'information. Doté d'une bonne compréhension des politiques nationales, de la doctrine militaire et du contexte national et international, il accepte d'emblée de satisfaire les demandes risquées et ambiguës qui font partie du métier. Ce chef exemplaire adopte l'ethos militaire, il comprend le niveau de force nécessaire et l'applique, puis il tire sa propre force des

⁹⁵ Ministère de la Défense nationale, *le leadership militaire canadien au XXI^e siècle (l'officier de 2020)* (Ottawa : MND Canada, 2001).

valeurs et aspiration de la nation pluraliste qu'il sert. Il sourit aux défis et sert avec courage et intégrité⁹⁶.

Ce document qui présente le plan à long terme de la réforme du corps des officiers contient les éléments pour préparer les nôtres aux défis de demain. Et l'un des plus grands des FC est d'être en mesure de cohabiter avec sa culture; malheureusement, ce document ne parle pas de la culture institutionnelle. Cependant, je crois qu'il n'est pas trop tard pour modifier le programme en cours. La mise en œuvre pourrait inclure la vision du CEMD sur la culture et une description détaillée des principes de celui-ci afin qu'ils soient enseignés et compris par tous nos officiers. Un programme similaire pourrait également être développé pour les sous-officiers avec des objectifs ajustés à ceux-ci.

Le manuel de leadership des FC offre aussi une avenue qu'il faut explorer. Le document doit servir à autre chose qu'à un manuel de référence; son contenu est trop riche pour qu'il soit un autre livre conservé dans nos bibliothèques que nous ne touchons que pour le dépoussiérer. Est-il dans les intentions futures d'utiliser son contenu dans le cadre d'un programme de perfectionnement professionnel? Si toutefois ce n'est pas le cas, il serait souhaitable et judicieux de le considérer comme un bon ouvrage de référence.

Il serait pertinent que ce même document serve aux séances obligatoires d'éthique. Comme vous le savez sûrement, les FC ont un Programme d'éthique de la Défense⁹⁷

⁹⁶ *Ibid*, p. 5.

(PED). L'objectif premier du PED consiste à encourager les pratiques éthiques en milieu de travail et dans les opérations, de façon à ce que les membres des FC et les employés du Ministère de la Défense nationale remplissent toujours leurs fonctions en respectant les normes d'éthique les plus élevées. Le programme inclut également des périodes de dialogue. Le dialogue implique des sessions interactives et structurées entre les chefs et leur personnel. Ces rencontres fournissent l'occasion de cerner et d'examiner des problèmes d'éthique en milieu de travail et elles sont évidemment suivies de mesures appropriées. Le dialogue ne peut être efficace que dans un milieu exempt de représailles, condition essentielle pour atteindre les normes éthiques les plus élevées. Lors d'une session d'éthique, il est demandé aux membres de commenter différents scénarios offrant des dilemmes d'éthique. Pourquoi ne pas utiliser cette plateforme pour présenter le nouveau modèle de leadership des FC ou encore introduire les changements culturels désirés. Le programme ne permet pas actuellement une telle initiative mais il pourrait très bien subir quelques modifications pour inclure une portion culturelle.

Il existe assurément d'autres avenues pour communiquer directement les changements de culture au sein d'une organisation. Il faut faire un choix éclairé quant aux moyens utilisés ainsi qu'au message car l'effet recherché par le changement pourrait s'avérer transformé. Nous verrons maintenant les conséquences d'un message mal communiqué tout en découvrant les principes du CEMD.

⁹⁷ Ministère de la Défense nationale, *Programme d'éthique de la Défense*, http://www.dnd.ca/ethics/index_f.asp; Internet; consulté le 10 avril 2006.

Changements du CEMD – Implications et impact

Avant de continuer avec cette partie, permettez-moi de vous donner une brève description des six principes du CEMD dans le cadre de la transformation actuelle. Principe un : identité des Forces canadiennes. Les FC doivent être loyaux envers le Canada. Dans cette optique, tous les membres des FC doivent mieux s'identifier à l'institution. Le Canada et les FC auront préséance sur les considérations des sous-cultures au sein de l'organisation. Principe deux : commandement centré sur les impératifs. On doit optimiser la structure de commandement et de contrôle des FC afin d'offrir aux commandants stratégiques, opérationnels et tactiques, le soutien décisionnel et opérationnel le plus efficace et le mieux adapté qui soit. Le principe crée aussi le besoin de regrouper efficacement les capacités sous un commandement approprié afin de mieux satisfaire les besoins opérationnels. La clé est d'affecter aux commandements, aux formations et aux unités opérationnelles et tactiques des possibilités essentielles aux missions. Principe trois : pouvoirs, responsabilités et imputabilité. Les FC doivent bien expliquer aux commandants les pouvoirs et les responsabilités qui leurs sont dévolus et l'étendue de leur imputabilité. Les commandants doivent à leur tour donner des directives claires à leurs commandants subalternes. Principe quatre : les opérations comme point de mire. Dans les FC, les opérations et le soutien opérationnel ont la préséance sur toutes les autres activités et considérations incluant celles du Ministère. Les initiatives de la transformation sont destinées à accroître le « focus » opérationnel des FC. Principe cinq : commandement des missions. Le commandement des missions est la philosophie de leadership des FC. Le commandement des missions favorise l'exécution

dynamique et décentralisée des opérations guidées par l'explication claire et la compréhension de l'intention première du commandant. Ce concept de leadership encourage l'utilisation agressive de l'initiative à tous les niveaux, l'aisance malgré l'ambiguïté et la tolérance envers l'échec inévitable. Principe six : des FC intégrant des effectifs réguliers, des réservistes et des civils. Les membres de la Force régulière, de la Force de réserve et du personnel civil seront plus étroitement intégrés dans chaque structure des FC dans le but de garantir la meilleure utilisation possible des compétences et de l'expérience de tous les membres.

Dans son « sitrep »⁹⁸ numéro deux de septembre 2005⁹⁹, le CEMD explique que les principes sont destinés, dans l'immédiat, à guider les commandants et les états-majors dans l'exécution des activités de la transformation. Selon le CEMD, ils doivent être utilisés avec discernement; toutefois la perspective qu'ils exposent devrait régulièrement guider les analyses et le processus décisionnel qu'impose la transformation. À long terme, les principes devraient servir à remodeler et à renouveler la culture des FC. Lors d'une allocution, le CEMD¹⁰⁰ a mentionné qu'à l'aide de l'application de ces principes du haut (leaders supérieurs) vers le bas (membres du rang) et du bas vers le haut, la culture allait changer concrètement (top down and bottom up¹⁰¹). Cela signifie qu'en utilisant les

⁹⁸ Pour ceux qui ne sont pas familiarisés avec le terme « Sitrep », dans le langage militaire ce terme en anglais veut dire « **s**ituation **r**eport » et donc en français rapport de situation. Un sitrep est normalement un court document contenant l'information courante sur une opération en cours.

⁹⁹ Général R.J. Hillier, *Sitrep du CEMD sur la transformation des FC 02/05* (QGDN: Septembre 2005).

¹⁰⁰ Général R.J. Hillier, *CF Transformation* (Allocution au Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON décembre 2005).

¹⁰¹ Ce qui est décrit comme du haut vers le bas et du bas vers le haut est une traduction de l'expression anglaise « top down and bottom up ».

six principes, le CEMD devrait éliminer certaines mauvaises habitudes de l'institution et être en mesure d'inculquer de nouvelles valeurs et/ou de nouveaux comportements nécessaires aux FC pour rencontrer les défis de demain.

Comme mentionné plus haut, il est très probable que les six principes du CEMD puissent apporter des changements positifs à l'organisation militaire. Le problème ne réside pas entièrement dans les principes mêmes mais plutôt dans la communication de ceux-ci. Par exemple, sur le cours de commandement et d'état-major à Toronto, on enseigne la signification de commandement des missions. Cependant, on en discute comme un moyen de commander les troupes au combat et non comme un concept de leadership. Il existe une énorme différence entre les deux concepts. Le Général à la retraite Helge Hansen¹⁰², lors d'une allocution, a présenté la définition allemande de commandement des missions.

Le terme « mission command » est une traduction anglaise du mot allemand « Auftragstaktik¹⁰³ ». Ce terme allemand a fait son apparition dans l'Armée allemande au début du XIXe siècle (1806). « Mission Command » que nous avons traduit en français par « commandement des missions » a une définition beaucoup plus large pour les Allemands que pour nous Canadien. Ce concept de commandement, qui a au-delà de

¹⁰² Le Général Helge Hansen est un Général (quatre étoiles) de l'Armée allemande à la retraite qui est employé maintenant en tant que mentor sénior pour les généraux de l'OTAN lors d'exercices de simulation. Général H. Hansen, *The Commander and his Staff* (Allocution au Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON, 14 November 2005).

¹⁰³ Major General Werner Widder, *Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of German Leadership*, <http://usacac.leavenworth.army.mil/CAC/milreview/English/SepOct02/widder.htm>; Internet; consulté le 16 mars 2006.

deux cents ans d'existence dans l'Armée allemande, a un peu plus de deux décennies dans l'Armée canadienne. Je pense que le concept de commandement a un énorme potentiel au sein des FC, mais il serait préférable de commencer par le définir correctement. Il faut tout d'abord confirmer si nous voulons l'utiliser en tant que concept de leadership, comme présenté par le CEMD, ou en tant que concept de commandement, comme enseigné au Collège de Toronto. Le Général Hansen l'a présenté comme un concept de commandement axé sur la personnalité du commandant et basé sur la confiance mutuelle et la confiance, la loyauté et la compétence, le jugement professionnel et la gestion du risque, la responsabilité et les obligations. De plus, il faut confirmer sa traduction de l'anglais au français ainsi que sa signification. C'était la première fois que je voyais « mission command » traduit par « commandement des missions ». Dans le manuel de la doctrine de leadership des FC, on utilise et définit¹⁰⁴ « commandement de mission ». Chaque traduction dissemblable en français peut avoir une signification différente. Quand j'ai lu la description française du principe dans le sitrep du CEMD, je n'ai pas vraiment compris ce que celui-ci voulait dire, j'ai du me référer au texte anglais pour comprendre. Ce manque de consistance dans l'utilisation du terme peut créer des problèmes considérables dans l'enseignement des principes du CEMD. De plus, si vous vous référez aux huit raisons les plus courantes de l'échec de tentative de changement de John Kotter, en particulier à la « mauvaise communication de

¹⁰⁴ Définition de commandement par mission; philosophie de commandement des FC, principalement fondée sur une compréhension claire de l'intention de mission du commandant afin de coordonner les actions des commandants subalternes, ce qui laisse à ces derniers (mission command) une liberté d'action maximale pour accomplir leurs missions. Le commandement de mission découle du concept d'*Auftragstaktik* de l'Armée allemande et s'oppose bien souvent à un style de commandement où la direction et le contrôle sont davantage axés sur les procédures. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004..., p. 129.

la vision de changement », vous constaterez qu'il faut éviter ce type de confusion. Voyons maintenant certaines inquiétudes générées par la transformation actuelle.

Problèmes et inquiétudes

Il y a beaucoup de travail qui a été accompli depuis l'arrivée du présent CEMD en février 2004 sur la transformation des FC. Il est incontestable que le travail, qui a été fait pour améliorer la situation, a toujours été fait dans le meilleur intérêt de l'institution. Même si bon nombre de militaires ont des doutes sur la validité des changements effectués jusqu'à maintenant, je demeure convaincu de la pertinence de ceux-ci. Lorsque nous nous référons au modèle de transformation en huit étapes de John Kotter (1 : Établir un sens d'urgence; 2 : Créer un ou des groupes de responsables; 3 : Développer une vision et une stratégie; 4 : Communiquer la nouvelle vision; 5 : Autoriser les changements majeurs; 6 : Générer des gains à court terme; 7 : Consolider les gains et effectuer plus de changements; 8 : Enregistrer les nouvelles approches dans la culture), nous pouvons constater que les responsables de la transformation ont presque suivi à la lettre le modèle de Kotter. Cependant, suivre un modèle et être en mesure de l'appliquer correctement à une organisation peut s'avérer tout un défi. Il est encore trop prématuré pour parler de succès ou d'échec à la transformation du CEMD. À mon avis, si elle échoue, cela sera pour des raisons culturelles et de leadership.

Nous voulons absolument éviter un échec similaire à l'Équipe de restructuration de la gestion, du commandement et du contrôle. En 1995, cette équipe avait comme mandat la refonte de l'organisation, par le remaniement en profondeur des procédés organisationnels en vue d'améliorer considérablement les produits et services fournis¹⁰⁵ par les FC. Comme le vice-amiral Buck et le lieutenant-général G.E. Macdonald (retraité)¹⁰⁶ l'ont mentionné, il y a eu, au cours du processus, des divergences d'opinion, des problèmes de communication, des variations dans le soutien accordé, des changements de personnel et les énormes problèmes que pose une grande organisation. En bout de ligne, ils ont compris qu'il fallait que les changements proposés deviennent partie intégrante de la culture organisationnelle. Comme le mentionne l'article, c'était un projet perdu d'avance, car la culture militaire comprend des sous-cultures au sein des trois services et qu'il faut plusieurs années pour opérer un changement de culture; l'Équipe de restructuration n'avait pas le temps requis. Pour éviter de reproduire les erreurs de l'Équipe de restructuration, les FC doivent élaborer rapidement un plan pour un projet de changements de culture organisationnelle.

La question que nous voulons maintenant nous poser est : « Quelles sont les parties de notre culture que nous voulons conserver (maintenir) et quelles sont celles dont nous voulons nous débarrasser ou que nous désirons améliorer (changer) ? » Voilà qui

¹⁰⁵ Lieutenant-colonel M. Rostek, *Une méthodologie permettant un changement radical? Les mesures de restructuration de la gestion, du commandement et du contrôle*. http://www.journal.forces.gc.ca/frgraph/Vol5/no4/10-management_f.asp; Internet; consulté le 16 mars 2006.

¹⁰⁶ Vice-amiral R.D. Buck et Lieutenant-général G.E. Macdonald, *Les méthodes permettant d'évaluer les stocks nécessaires pour les opérations militaires*. http://www.journal.forces.gc.ca/frgraph/vol6/no1/04-Letters2_f.asp; Internet; consulté le 16 mars 2006.

nécessite mûre réflexion. Sur ce sujet Mats Alvesson¹⁰⁷ nous donne quelques idées. Comme nous le savons, l'une des tâches importantes des dirigeants – ainsi que d'autres membres de l'organisation - est de reproduire ou de maintenir la culture déjà instaurée. La maintenance culturelle veut ici dire de contre-attaquer les changements graduels. Bien sûr, dans certaines situations où les comportements de base ont dérapé de ce qui était perçu comme étant la marche à suivre auparavant, dans ces cas, il y a un besoin de rétablir la situation. Ici, la situation nécessite des efforts pour changer la culture plutôt que pour la maintenir. La maintenance culturelle est une partie intégrale du quotidien d'une organisation et elle est reflétée dans les activités de tous les jours, les conversations et dans la structure organisationnelle de l'institution. Lorsqu'on parle de grande organisation, la maintenance peut être atteinte par des efforts soutenus du leadership de l'organisation pour rassembler les membres en passant plus de temps et en utilisant les ressources nécessaires pour établir une meilleure communication. Il est important, à travers des rencontres et des groupes d'étude, de bien évaluer la situation de façon à ne pas seulement renforcer les liens entre deux groupes. Ces efforts peuvent seulement aider à atténuer les effets négatifs d'une transformation déjà en cours. Même un impact modeste peut suffire à maintenir les valeurs importantes et l'orientation de l'organisation qui est jugée valable. En termes de culture, c'est la grosseur de l'organisation et les relations interpersonnelles qui importent et non le montant de connaissances que chaque individu possède. Une identité commune avec une organisation centrée sur ces sentiments devrait donner à ses membres un sentiment de confiance et toucher positivement les gens qui sont parfois moins bien connus.

¹⁰⁷ Mats Alvesson, *Understanding Organizational Culture...*, p. 176.

Nous avons déjà discuté d'une culture « joint » dans ce mémoire. Une culture « joint » implique que les FC ne font qu'un en tant qu'organisation. Cela signifie que tout ce qui est fait - penser, organiser, modifier, changer et autres - est fait en fonction d'une culture commune à chacun. La façon de penser « joint » oblige que chacun des services (la marine, l'Armée de terre et la force aérienne), s'identifie dorénavant aux FC (similaire au principe un du CEMD). Cela oblige également à ce que la planification stratégique des FC se fait essentiellement pour le bien commun; que les décisions stratégiques ne visent dorénavant qu'à voir au bien-être commun avant tout. L'ampleur d'une culture « joint » est toujours en fonction de ce que les dirigeants veulent bien y donner. Il est très difficile de définir le mot « joint » dans le contexte d'une culture. Si cette option est choisie, le défi ultime sera assurément dans la définition du terme. Quelle seront les limites de la définition qui sauront satisfaire les sous-cultures existantes? L'autre défi de cette option sera dans la communication de la vision. Les messages devront être bien clairs et ne laisser place à aucune ambiguïté. Imaginez si la transformation présente n'était pas bien perçue, pour toutes sortes de raisons, ce qu'une vision de culture « joint » mal interprétée pourrait avoir comme conséquence sur l'organisation.

Sommes-nous vraiment prêts pour une culture « joint »? Devons-nous être prêts pour amorcer un tel changement dans notre institution? Je n'ai malheureusement pas les réponses à ces questions. Je peux cependant affirmer qu'il y a un danger, comme mentionné par Don Snider¹⁰⁸ plus tôt dans le texte, d'aller vers une culture « joint ». Pouvons-nous imaginer qu'un jour les trois Chefs d'état-major d'armée pourraient ne plus

¹⁰⁸ Don Snider, *The future of American Military Culture...*, p. 25.

exister ou avoir seulement une petite cellule avec quelques fonctions? Je pense que toute est possible, mais à quel prix! Il faut bien regarder les options avant d'entreprendre les modifications. Regardons maintenant une autre possibilité.

La prochaine option serait basée sur une culture des FC forte et centrale. Une culture axée sur le sentiment d'appartenance aux FC. Une culture qui voudrait que la priorité soit et reste toujours les FC, mais sans nécessairement ignorer l'existence des sous-cultures en place. Cette culture ressemblerait à ce qui semble se dessiner avec la transformation actuelle et qui rencontrerait le principe un du CEMD. Il est difficile de préciser que c'est ce type de culture que les FC veulent adopter, mais il y a des indications qui permettent d'émettre cette hypothèse. Cette option respecterait les sous-cultures dans leur forme actuelle. Cette culture permettrait aux FC de remettre les priorités de l'institution en bon ordre. Avec la transformation en cours, nous avons vu que les trois services ont longtemps dominé notre culture. Les FC ont une culture générale, mais elle est plutôt orientée sur les trois services. Avec une culture centrée sur les sous-cultures, chacun des services tente d'obtenir tout ce qui est possible et bon pour le service sans se soucier vraiment des autres sous-groupes des FC. Chacun des services est libre, d'une certaine façon, d'effectuer ces propres changements en fonction de ce qu'il juge nécessaire. Nous avons un bel exemple de cette réalité avec la transformation et le changement culturel que l'Armée de terre a entrepris il y a quelques années. Cette initiative, en particulier du lgén Jeffrey¹⁰⁹, a servi à mieux préparer l'Armée de terre pour affronter l'avenir, mais a également servi à faire des choix importants. Certains des choix comme l'élimination du char d'assaut Léopard, l'acquisition du véhicule blindé

¹⁰⁹ Le lgén Jeffrey était commandant de l'Armée de terre des FC de l'été 2000 à l'été 2003.

« Striker », le changement des régiments blindés en régiments de reconnaissance, sont des choix qui auraient pu être différents et mal justifiés s'il n'y avait pas eu la vision de l'Armée de terre. La vision du Igen Jeffrey a depuis évolué, mais a surtout permis à l'Armée de terre de mieux se préparer à affronter les défis budgétaires des dernières années.

Je ne crois pas qu'il existe plusieurs options d'une culture commune aux FC. Si l'évaluation culturelle organisationnelle est bien ciblée et planifiée, elle deviendra une excellente source d'informations pour les leaders supérieurs afin qu'ils puissent analyser les résultats et choisir la vision culturelle stratégique qui s'applique le mieux aux FC. Peu importe le choix de la vision, il faut bien comprendre le mécanisme de changement de culture et de bien soupeser les avantages et les désavantages avant d'entreprendre le projet. Il faut aussi se souvenir que la culture est étroitement liée au leadership et aux leaders de l'institution. Avoir un corps d'officiers et de sous-officiers qui véhicule les bonnes valeurs, le bon message et qui applique journallement ce que nous attendons d'eux, cela signifie avoir une organisation en santé. Il faut donc bien cibler ces moyens d'influence et les exploiter au maximum. Pour comprendre et appliquer un concept de culture « joint », nous n'avons pas nécessairement besoin d'adopter une culture organisationnelle « joint », mais plutôt d'avoir un corps de leaders préparé et une structure flexible.

CONCLUSION

Dans une organisation comme les FC, les gens prennent de la maturité et leurs ambitions changent, ils peuvent partir ou bien rester, mais ils sont appelés à changer régulièrement d'emploi. Les changements progressifs de la société dans son ensemble ont également une certaine autorité sur les organisations. La société légifère dans plusieurs sphères qui obligent les organisations à changer continuellement. Elles font parties d'un monde social en constante évolution et tous les efforts pour modifier l'orientation culturelle demande de considérer ces changements.

L'orientation culturelle de l'institution n'est pas une tâche facile, nous avons pu le voir tout au long du mémoire. Cependant, si les FC veulent continuer à évoluer en tant qu'institution, il revient aux leaders supérieurs de prendre les mesures nécessaires pour y arriver. Les FC ne peuvent pas être prises au dépourvu, par conséquent, les leaders supérieurs n'ont pas d'autre choix que de jouer le rôle d'agent de changements. Ils doivent voir à ce que les FC répondent aux besoins de la politique de sécurité nationale et à ce qu'elles soient prêtes à parer à toute éventualité pouvant survenir dans un environnement incertain. Afin de maintenir en tout temps la capacité opérationnelle, ils doivent avoir une excellente compréhension de l'environnement dans lequel ils évoluent et de l'avenir de cet environnement dans cinq, dix et vingt ans. Ils doivent évaluer de façon fiable et précise les menaces à la sécurité. Ils doivent bien connaître la nature et les causes des nombreux conflits sociaux et militaires auxquels les FC sont susceptibles de participer. Ils doivent connaître les rouages de l'organisation et se garder à jour avec la

technologie dans le domaine militaire. Par-dessus tout, ils doivent avoir une connaissance approfondie de la culture militaire ainsi que des valeurs canadiennes, et doivent maintenir des liens solides avec la société. Les responsabilités qui incombent aux leaders supérieurs sont nombreuses. Mais comme nous l'avons vu dans ce mémoire, c'est à eux que revient la tâche de voir au bon fonctionnement de l'institution, sinon, qui peut le faire.

Pour cette raison, les leaders supérieurs doivent formuler une vision culturelle claire qui répondra aux exigences de l'institution. Pour pouvoir guider les membres des FC vers une culture adaptée à l'institution, les valeurs véhiculées doivent être une part vivante de la culture des FC. Par conséquent, les actions et les décisions quotidiennes doivent être guidées par les valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires qui forment la façon de faire de l'organisation. Il ne suffit pas de les coucher sur papier ou de les accepter sans y donner suite. Ces décisions se traduiront, aux yeux de la société, par des modèles de comportement cohérents. Les leaders supérieurs sont le pilier central de cette approche. En incarnant les valeurs de l'éthos militaire et en les véhiculant, en préservant la réputation professionnelle des FC, en affrontant et en réglant les problèmes de façon légitime et éthique, en créant une culture professionnelle et en veillant à son maintien, les leaders donnent vie aux valeurs et maintiennent la santé de l'institution.

À la lumière des déductions présentées dans ce document, nous pouvons conclure que les FC ont un grand besoin d'une vision culturelle claire. Il apparaît manifeste que l'un des meilleurs moments pour changer, modifier, remodeler ou maintenir une culture

organisationnelle est lors d'un projet de transformation. Il s'avère qu'une des seules façons d'y arriver est par l'entremise d'une vision clairement énoncée par un leader supérieur.

Ce que nous devons également changer dans notre culture, c'est d'arrêter de prendre les choses à la légère. Par cette remarque, je ne veux pas insulter qui que ce soit, je veux tout simplement dire que nous ne semblons toujours pas engagés dans les vraies questions qui touchent notre institution. L'exemple du principe de commandement des missions démontre bien cette réalité. Les responsabilités que les militaires ont envers la population canadienne et envers l'institution sont nombreuses. Pour être en mesure de rencontrer ces responsabilités et faire honneur à notre profession d'armes, nous nous devons de prendre notre institution en main. Nous devons cesser de fuir les sujets délicats, nous devons cesser de nier nos problèmes les plus profonds et nous devons cesser d'avoir peur de la critique. Effectuer des changements culturels prend du temps et demande beaucoup d'efforts de la part de l'organisation. Nous devons avoir un plan stratégique culturel pour reprendre le contrôle de notre institution.

Il est donc grand temps pour les FC de se refaire une beauté institutionnelle et de voir à la santé morale de l'institution. Nous savons tous en tant qu'être humain que d'avoir une bonne santé ne veut pas simplement dire faire de l'exercice et bien s'alimenter, mais également voir à notre santé mentale. Au cours des années, les FC ont bien pris soin de leur santé physique et la transformation actuelle en témoigne grandement. Il faut maintenant regarder ce que l'organisation est devenue en termes de culture et la préparer

pour les défis à venir. Nous devons compléter l'étude de notre culture ainsi que celle des sous-cultures. Il faut également rédiger un énoncé de vision culturelle claire qui est adaptée aux FC. Au même moment, les moyens qui seront utilisés pour communiquer cette vision doivent faire l'objet d'une étude sérieuse et être mis en place le plus tôt possible. Les FC peuvent et doivent modifier leur culture. Ils le doivent aux Canadiens, à l'institution, mais encore plus important, ils le doivent aux membres de l'organisation qui, chaque jour, risquent leur vie au nom de la patrie.

Bibliographie

Alvesson Mats. *Understanding Organizational Culture*. London, Stage Publications Ltd, 2002.

Argyris Chris. *Intervention Theory and Method*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1970.

Bass Bernard. *A New Paradigm of leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*. US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, Va, février 1996.

Bécotte Kathleen. *Les styles de leadership et la rétention du personnel dans les Forces armées canadiennes*. Présenté par l'institution de leadership des Forces canadiennes, 2002.

Brown A. *Organizational Culture*. London: Pitman, 1995.

Buck, R.D. Vice-amiral et Lieutenant-général G.E. Macdonald. *Les méthodes permettant d'évaluer les stocks nécessaires pour les opérations militaire*.

http://www.journal.forces.gc.ca/frgraph/vol6/no1/04-Letters2_f.asp; Internet; consulté le 16 mars 2006.

Canada. Comité consultatif du Ministre de la Défense nationale sur l'efficacité administrative. *Réaliser l'efficacité administrative*. Ottawa, 2003. Canada.

http://www.forces.ca/site/Focus/AE/report/sec1-1_f.htm#gov; Internet; consulté le 8 avril 2006.

Canada. Gouvernement du Canada. *Énoncé de la politique Internationale - Fierté et influence : notre rôle dans le monde*, survol, 2005.

Canada. Gouvernement du Canada. Comité ministériel de supervision, *Rapport final*, 1999.

Canada. Gouvernement du Canada. *La politique canadienne de sécurité nationale (Protéger une société ouverte)*, disponible à http://www.psepc-sppcc.gc.ca/national_security/publications_f.asp; Internet; avril 2004.

Canada. Minister's Advisory Committee an Administration Efficiency. *Report to the MND - Achieving Administrative Efficiency*, Ottawa, Canada, 2003.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Rapport annuel du Chef d'état-major de la Défense*, Ottawa : Département de la Défense nationale, 2002-2003.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Rapport annuel du Chef d'état-major de la Défense*, Ottawa : Département de la Défense nationale, 2003-2004.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Fondements conceptuels*, Ottawa: MDN Canada, 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-001, *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, Ottawa: MDN Canada, 2003.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-003, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Doctrine*, Ottawa: MDN Canada, 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Rapport de l'Armée : *Canada's Soldiers – Military Ethos and Canadian Values in the 21st Century*, Ottawa : MND Canada, 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Programme d'éthique de la Défense*. http://www.dnd.ca/ethics/index_f.asp; Internet; consulté le 10 avril 2006.

Capstick Colonel M.D. Déterminer quelle sera la culture de l'Armée de terre du Canada au XXI^e siècle, *Revue militaire canadienne*, Vol 4, No 1, Printemps 2003.

Chamberlin Paul. *Toward a Unified Korea: Transforming Two Cultures Into One*, http://www.worldandi.com/subscribers/feature_detail.asp?num=24469; Internet; consulté le 15 février 2006.

Citations du monde.

<http://www.evene.fr/citations/mot.php?rstr=culture+militaire&cherche=cherche>; Internet; consulté le 15 février 2006.

Densten, I.L., et Gray, J.H.. *Leadership applications: Organizational effectiveness*. CFLI Contract Research Report #CR02-0620, 2003.

English D. Allan, *Understanding the Military Culture : A Canadian Perspective*, Montréal and Kingston, McGill-Queen's University Press, 2004.

Everson Christy. *Transforming Corporate Culture*, <http://www.virginiabusiness.com/magazine/yr1998/may98/transfor.html>; Internet; consulté le 15 février 2006.

Hansen H. Général. *The Commander and his Staff*. Allocution au Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON, 14 novembre 2005.

Hausdorf, P.A., et Zugec, L.. *Designing effective leader assessment/feedback systems: Integrating organizational culture, stages of change, and goal setting*. CFLI Contract Research Report #CR02-0624, 2003.

Hill Sarah. *Trust Within and Between Organizations – Considerations for CF Transformation*, Defense R&D Canada, DRDC CORA TM 2005-40, November 2005.

Hill, Sarah, et Franklin Pinch. *Perceptions of Social and Cultural Gaps: Perspectives of Senior Canadian Forces Officers*, D Strat HR Research Note RN11/04.

Hillen John. *The future of American Military Culture – Must U.S. Military Culture Reform?*, Orbis, Vol. 45, No 1, Winter 1999.

Hillier Général R.J. *CF Transformation*. Allocution au Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON, décembre 2005.

Hillier Général R.J. *Guide de planification du CEMD – Transformation des FC*, lettre daté du 18 octobre 2005.

Hillier, Général R.J. *Sitrep du CEMD sur la transformation des FC 02/05*. QGDN: Septembre 2005.

Hillier, Général R.J. *Sitrep du CEMD sur la transformation des FC 01/05*. QGDN: 6 July 2005.

Jans, Nick and David Schmidtchen. *The real C-cubed: culture, careers and climate and how they affect military capacity*. Australian National University, Canberra, 2002.

Jones, D.A., Carroll, S.A., & Day, A.L.. *Perceptions of leadership fairness in the Canadian Forces: Unintended consequences of leader behaviour and transmission of core values*. CFLI Contract Research Report #CR02-0622, 2003.

Koehler, J.W. & Pankowski, J.M. *Transformational Leadership in Government*. Delray Beach, FL: St. Lucie, 1997.

Korabik, K. (2002). *Sub-group issues in military leadership*. CFLI Contract Research Report #CR01-0077, 2002.

Kotter John P. *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review Book, 1999.

Kotter John P. *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.

Kotter John P. *A Force for change – How Leadership Differs from Management*, A Division of Macmillan, Inc, NY, 1990.

Lawrence Paul R. *How to Deal with Resistance to Change*, Harvard Business Review (May-June 1954): 49; reprinted as HBR Classic, Jan-Feb 1969.

Murray Williamson. *The future of American Military Culture – Does Military Culture Matter?*, Orbis, Vol. 45, No 1, Winter 1999.

McKee Brian. *Organizational Culture: Basic Concepts and Ideas*, D Strat HR Research Note RN08/04.

McKee Brian. *Organizational Culture: Towards the Development of a Strategy for the Study of Cultural Change within the Canadian Forces*, D Strat HR Research Note RN10/04.

Paquet, Stéphanie, Laura Hambley et Theresa Kline. *Strategic Leadership Competencies in the CF*. Canadian Forces Leadership Institute, 2003.

Rostek M. Lieutenant-colonel. *Une méthodologie permettant un changement radical? Les mesures de restructuration de la gestion, du commandement et du contrôle*. http://www.journal.forces.gc.ca/frgraph/Vol5/no4/10-management_f.asp; Internet; consulté le 16 mars 2006.

Schein H. Edgar. *Organizational culture and Leadership Third Edition*. San Francisco, CA: Jossey-Bass business & management series. 2004.

Schein H. Edgar. *Organizational culture and Leadership Second Edition*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. 1992.

Shimooka Richard. *Managing the Unexpected: An Examination of the Effects of Departmental Culture on Crisis Management*. University of Wales, Aberystwyth <http://www.cda-cdai.ca/symposia/2005/Shimooka.pdf>; Internet; consulté le 15 février 2006.

Smircich, L. et G. Morgan. *Leadership: The management of meaning*, Journal of Applied Behavioural Science, 18, 1982.

Snider Don. The future of American Military Culture – An Uninformed Debate on Military Culture, Orbis, Vol. 45, No 1, Winter 1999.

Stevens Tom. *Transforming Your Company Culture*, <http://www.esquareleadership.com/Articles/Transforming%20Your%20Culture.pdf>; Internet; consulté le 15 février 2006.

Transformation des FC – De vision à mission. La vision du CÉMD. http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/pubs/documents_f.asp; Internet; consulté le 4 mars 2006.

Van Maanen, J. et Barley, S.R. Occupational communities : culture and control in organizations' in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behaviour*. Vol. 7. Greenwich: JAI Press. 1984.

Widder W. Major General. *Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of German Leadership*. <http://usacac.leavenworth.army.mil/CAC/milreview/English/SepOct02/widder.htm>; Internet; consulté le 16 mars 2006.

Winslow Donna. *Le Régiment aéroporté du Canada en Somalie : Une enquête socio-culturelle : étude*. Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 1997.