

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 33 / CCEM 33

EXERCISE/EXERCICE

Nouveaux horizons

**Y a-t'il y a une place
pour l'Intelligence émotionnelle
au sein des Forces canadiennes ?**

By / par

Lcol Steve Larouche

Le 23 avril 2007

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

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

SOMMAIRE

Au cours des dernières décennies, de nombreux changements ont révolutionné les théories et modèles de leadership. Un élément catalyseur de certains développements fut l'émergence des théories sur l'Intelligence émotionnelle (ÉI). De nouveaux modèles de leadership plus élaborés furent alors développés afin de rencontrer les complexités et défis grandissants auxquelles les leaders sont confrontés et l'IE y occupe une part importante.

Avec l'émergence du « village global », plusieurs chercheurs se sont attardés aux impacts du leadership et de l'IE sur la diversité et le multiculturalisme. Alors que la démographie se diversifie, les recherches tendent à démontrer que l'IE joue une part déterminante dans la compréhension et la communication inter-culturelle.

Les effets de ces changements pour les Forces canadiennes (FC) sont considérables, le leadership étant l'essence même de l'institution. Les missions auxquelles les militaires sont confrontés sont de plus en plus diversifiées et complexes. L'IE peut aussi y avoir des impacts très positifs dans la rencontre des rôles et responsabilités des FC.

En raison des effets positifs de l'IE pour les FC, il est recommandé que des recherches plus approfondies sur le sujet soient initiées.

Il est caractéristique de la mentalité militaire que les facteurs non humains [...] soient considérés comme essentiels, alors que l'être humain, ses désirs et ses pensées - en bref, les facteurs psychologiques - sont tenus pour négligeables et secondaires¹.

N'essayez pas de devenir un homme qui a du succès. Essayez de devenir un homme qui a de la valeur².

Albert Einstein

INTRODUCTION

Une courte visite à la bibliothèque, ou une simple entrée dans un outil de recherche internet, suffisent à nous sensibiliser au nombre astronomique de références tant leadership que l'Intelligence émotionnelle (IE). Tous les subterfuges pour capter notre attention, semblent justifiés, comme s'il s'agissait de « secrets amaigrissants », visant un très large éventail de clientèle : du bénévole au magnat d'entreprise, en passant par l'enfant, la femme d'affaires et le fonctionnaire³. Au cours des dernières années, de nombreux changements sociaux-culturels ont profondément bouleversé les théories sur le leadership des organisations, que ce soit au niveau de la démographie, la diversité, le multiculturalisme, la mondialisation ou la diversification des marchés. Ces transformations ont engendré de nombreuses recherches et analyses⁴ entraînant

¹ Albert Einstein, "Out of My Later Life", extrait de *Leadership: Quotations from the Military Tradition*, éd. Robert A. Fitton (Boulder : Westview Press, Inc., 1990), p. 118.

Traduction de "Quelques citations et aphorismes donnant des éclairages sur les rapports entre la science et la guerre, sur la guerre en général et le militarisme en particulier"; accessible à http://vadeker.club.fr/humanite/culture/citations_guerre1.html; Internet; consulté le 17 avril 2007.

² [Traduction libre]. Jan Masaoka, "Ten Things I Learned About Leadership from Women Executive Directors of Color", extrait de *The Leader of the Future 2 – Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, éd. Frances Hesselbein et Marshall Goldsmith (San-Francisco : Jossey-Bass, 2006), p. 57. Traduction de "Meilleures citations – Dictionnaire"; <http://www.meilleurescitations.com/>; Internet; consulté le 18 avril 2007.

³ Frances Hesselbein, et Marshall Goldsmith, *The Leader of the Future 2 – Visions, Strategies, and Practices for the New Era* (San-Francisco : Jossey-Bass, 2006), p. xii.

⁴ Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 6^e éd. (États-Unis : Pearson Prentice Hall, 2006), p. 39

dans leur sillage une évolution et un raffinement important des modèles de leadership, y augmentant de ce fait leur complexité et en diversifiant les capacités inhérentes. Les « nouveaux modèles de leadership »⁵ laissent dorénavant une part plus importante aux composantes humaines et relationnelles (émotions, socialisation, relations interpersonnelles), tant pour le leader que de ses subalternes ; parfois même au détriment des classiques facteurs cognitifs. Il est en effet maintenant démontré, que des subalternes réagiront potentiellement différemment au même stimulus cognitif, en fonction de facteurs temporels, d'espace, culturels, psychologiques, de dynamique de groupe, d'influence externe, etc. Au cours des années '90, les théories et recherches sur l'IE ont connu un engouement considérable, particulièrement en réponse à la publication du livre de Goleman sur le sujet⁶. Plus récemment, ce phénomène s'est étendu aux divers modèles de leadership, tout particulièrement au sein des modèles de leadership participatifs et transformationnels⁷.

Les institutions militaires sont des microcosmes et des environnements étanches, où les gens évoluent en une microsociété ayant sa propre culture. C'est donc un environnement propice pour y mesurer les impacts du leadership et de ses effets sur ses membres et leurs missions. La réalisation de faits d'armes dépassant l'entendement⁸ et la volonté de comprendre ce qui amène les militaires à mettre l'accomplissement de la mission et la vie de leurs frères d'armes, au-devant de celle qui leur est propre, ont fasciné les chercheurs. Conséquemment, les institutions militaires se sont retrouvées à l'avant-garde des recherches sur le sujet. La part cruciale que

⁵ Peter G. Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, 2^e éd. (États-Unis : Sage Publications, Inc., 2001), p. 131.

⁶ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York : Bantam Books, Inc., 1995).

⁷ A. Skomorovsky, "Emotional Intelligence: Predicting Leadership in Canadian Forces", *Technical Report 2006-03*, (Directorate Personnel Applied Research, Quartier général de la Défense nationale, janvier 2007), p. 7.

⁸ Lisa Gardner et Con Stough, "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", *Leadership and Organization Development Journal* 23, n° 1/2, (2002), p. 68.

revêt d'ailleurs le leadership pour les Forces canadiennes (FC) est reconnue, celui-ci bénéficiant d'une doctrine⁹ et des politiques spécifiques¹⁰. De plus, des entités et du personnel sont spécifiquement attirés à ce thème et un système d'entraînement permet au personnel militaire d'y développer leurs capacités et perfectionner les diverses facettes du leadership.

Récemment, les FC ont été le théâtre de moult changements ; tant internes qu'externes. Les opérations auxquelles ses troupes contribuent désormais ont également évolué et font appel à une plus grande variété de styles et d'attributs de leadership, ces derniers étant considérablement différents de ceux préconisés pendant la guerre froide. Une complexité supplémentaire provient du fait que ces divers styles doivent parfois être utilisés au sein d'une même mission voire de manière concomitante (maintien ou imposition de l'ordre, aide humanitaire, reconstruction). Il est donc plus que jamais approprié de se pencher sur les évolutions et les résultats des diverses recherches et théories sur le leadership afin d'en parfaire notre compréhension et la capacité à rencontrer les défis présents et futurs auxquelles nos forces et nos troupes seront confrontées.

En atteignant les échelons supérieurs de l'organisation, les rôles et fonctions prennent un aspect plus « exécutif », la base de subalternes s'élargissant et un éloignement de cette base en découlant. Par leurs responsabilités inhérentes envers leurs subalternes, il est pourtant primordial pour les leaders de conserver un certain contact avec la réalité les affectant et d'être réceptif et à l'écoute de leurs besoins et attentes, afin de pouvoir prévoir leurs comportements et mieux les préparer, les influencer, pour ultimement rencontrer les objectifs communs. Si par contre le leader ne peut percevoir par lui-même la dimension émotionnelle du groupe, il sera alors inondé d'une

⁹ Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-003, *Le leadership dans les Forces canadiennes – Doctrine* (Ottawa : Chef d'état-major de la Défense, 2005).

¹⁰ Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes – Fondements conceptuels* (Ottawa : Chef d'état-major de la Défense, 2005).

quantité astronomique d'information et devra corollairement se fier aux opinions parfois divergentes de son état-major, brisant potentiellement le lien de confiance privilégié avec son « actif le plus précieux » : ses troupes.

L'objet de la présente dissertation est :

D'explorer la place devant être accordée par les FC à l'aspect émotionnel : au sein des styles de leadership les plus récents, envers la diversité et du multiculturalisme dans nos institutions, et à l'endroit de l'organisation proprement dite.

Le présent document ne se veut pas une description exhaustive des divers styles de leadership, de nombreuses sommités plus crédibles et compétentes s'étant déjà efficacement pliées à cet exercice. Seuls quelques modèles plus récents de leadership pertinents pour le bénéfice de la présente thèse seront explorés, soit les leaderships : transformationnel, participatif et féminin. Par la suite, les impacts de la diversité et le multiculturalisme sur le leadership seront explorés et un bref survol de la dimension émotionnelle en rapport avec le leadership des FC sera étudié.

DÉFINITIONS ET PARAMÈTRES

« Il existe presque autant de définitions du *leadership*, qu'il n'y a de personnes ayant tenté d'en définir le concept¹¹ », et il est toujours difficile d'en arriver à un consensus sur son application, ses effets et ses concepts¹². Certains chercheurs questionnent même l'utilité de

Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-001, *Servir avec honneur – La profession des armes au Canada* (Ottawa : Chef d'état-major de la Défense, 2003).

¹¹ [Traduction libre]. Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership – Theory, Research, and Managerial Application*, 3^e éd. (New York : The Free Press, 1990) p. 11.

¹² Marshall Sashkin, “Transformational Leadership Approaches – A Review and Synthesis”, extrait de *The Nature of Leadership*, éd. John Antonakis, Anna T. Caimciolo et Robert J. Sternberg, (États-Unis : Sage Publications, 2004) p. 188.

tenter d'en définir le sens, tant ce terme colporte des significations personnalisées¹³ ; par contre, tous reconnaissent l'importance du leadership envers l'efficacité d'une organisation¹⁴. Pour Northouse, ce phénomène fait appel aux notions d'influences au sein d'un groupe donné et en fonction d'objectifs¹⁵. Nous retrouvons d'ailleurs ces éléments dans la plus récente définition du leadership des FC :

[Le leadership est] l'art d'influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à notre intention ou à un objectif¹⁶.

Yukl, lui, y va de la définition suivante :

Le leadership est le processus d'influencer les autres à comprendre et être d'accord sur ce qui doit être fait et la manière de le faire, et le processus de facilitation de l'effort individuel et collectif pour la réalisation d'objectifs communs¹⁷.

L'*intelligence émotionnelle* (IÉ) est quant à elle définie par Mayer et Salovey comme étant : « l'habilité de surveiller ses propres émotions et celles des autres, afin de les différencier entre elles, et d'utiliser cette information pour guider ses pensées et actions de quelqu'un¹⁸ ... », alors que pour Yukl :

L'IÉ est l'extension jusqu'à laquelle une personne est à même de décoder ses propres sentiments et ceux des autres, et possède la capacité d'intégrer les émotions et la raison, de façon à ce que les émotions soient utilisées pour faciliter le processus cognitif, et qu'elles soient gérées de manière cognitive¹⁹.

¹³ Mats Alvesson et Stefan Sveningsson, "The great disappearing act: difficulties in doing 'leadership'", *The Leadership Quarterly* 14, n° 3 (juin 2003) : p. 379-380.

¹⁴ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 3.

¹⁵ Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 3.

¹⁶ Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-003, *Le leadership dans les Forces canadiennes – Doctrine* (Ottawa : Chef d'état-major de la Défense, 2005) p. 3.

¹⁷ [Traduction libre]. Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 8.

¹⁸ [Traduction libre]. John D. Mayer et Peter Salovey, "The Intelligence of Emotional Intelligence", extrait de *Emotional Intelligence: Predicting...*, Skomorovsky, p. 2.

¹⁹ [Traduction libre]. Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 201.

Les sphères reconnues de l'IE sont : la *conscience de soi*, la *gestion de soi*, l'*intelligence interpersonnelle* (conscience des autres) et la *gestion des relations* (intelligence sociale)²⁰. Cette forme d'intelligence requiert par ailleurs certains traits de personnalité particuliers tels : la *maturité émotionnelle*, la *capacité de s'auto-évaluer*, la *confiance en soi*, la *recherche de la réussite*, la *conscience de ses émotions et de celle des autres*, la *capacité de communiquer ces émotions*, l'*empathie* et le *contrôle de soi*²¹. L'IE permet de résoudre des problèmes complexes, de prendre de meilleures décisions, de planifier son temps avec efficacité, d'adapter ses comportements aux situations, et à gérer les situations de crises²². Les *habiletés interpersonnelles* inhérentes à l'IE sont :

[L]a connaissance des comportements humains et des processus interpersonnels, l'habilité à comprendre les émotions, attitudes, et motifs des autres de par ce qu'ils disent et font (empathie, sensibilité sociale), l'habilité à communiquer clairement et efficacement (langage fluide, persuasif), et l'habilité d'établir des relations efficaces et de coopération (tact, diplomatie, aptitudes d'écoute, connaissance des comportements socialement acceptables)²³.

Plus simplement, nous pourrions décrire l'IE comme la capacité d'utiliser tous ses sens afin de décoder adéquatement et de manière éclairée, voire presque instinctivement, les composantes émotionnelles d'une situation donnée pour conséquemment y répondre de façon appropriée.

L'*intelligence sociale* est pour sa part décrite par Zaccaro comme : « l'habilité à : a) percevoir et interpréter avec justesse les exigences sociales, afin de b) sélectionner et de répondre

²⁰ Daniel Goleman, Richard Boyatzis et Annie McKee, *L'intelligence émotionnelle au travail*, trad. Emily Borgeaud (Paris : Village Mondial, 2002), p. 50-51, p. 58-76, p. 311-315.

²¹ [Traduction libre]. Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 201.

²² Ibid., p. 202.

²³ [Traduction libre]. Ibid., p. 181.

par le biais d'une réponse comportementale socialement appropriée²⁴ ». Les deux caractéristiques principales qu'on y retrouve sont la *perceptibilité sociale* et la *flexibilité comportementale*²⁵. C'est donc, en d'autres mots, la capacité de saisir les besoins sociaux d'un groupe donné. D'emblée, il est reconnu qu'un chevauchement existe entre l'intelligence sociale et l'IE²⁶.

L'inclusion de composantes émotionnelles au sein du leadership est relativement récente, peu de théories prenant ces aspects en considération avant les années '80²⁷. En fait, c'est suite aux recherches de Goleman sur l'IE, que les émotions et leurs impacts sur le leadership furent étudiés plus en profondeur²⁸, les recherches sur celle-ci et ses applications n'en étant encore présentement qu'à leurs balbutiements²⁹. Auparavant la définition du leadership se limitait principalement qu'à trois aspects principaux : le *leader*, ses *subalternes* et l'*objectif*³⁰. Les aspects socio-émotionnels, comprenant le *développement et le maintien de la relation*, implique que les relations et les liens émotionnels ont des impacts tant sur le message, que sur le niveau d'influence du leader. Finalement, il est important de considérer qu'à la base, les concepts et

²⁴ [Traduction libre]. Stephen J. Zaccaro, "Social complexity and the competencies required for effective military leadership", extrait de *Strategic leadership competencies in the Canadian Forces*, préparé par Stephanie Paquet, Laura Hambley et Theresa Kline (Canada : University of Calgary pour l'Institut de Leadership des Forces canadiennes, 2003), p. 42.

²⁵ [Traduction libre]. Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 202.

²⁶ Ibid., p. 203.

²⁷ Ibid., p. 5.

²⁸ Skomorovsky, *Emotional Intelligence: Predicting...* p. 5.

²⁹ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 202.

³⁰ Mary L. Connerley et Paul B. Pedersen, *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment - Developing Awareness, Knowledge, and Skills*, (États-Unis : Sage Publications, Inc., 2005) p. 13.

recherches sur le leadership sont typiquement Nord-américains et Européens³¹, donc à prédominance blanche, hétérosexuelle, en bonne santé et de classe moyenne ou supérieure³².

L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LE LEADERSHIP

Selon Goleman, l'IE occupe une place prépondérante au sein du leadership et compterait pour 80 à 90 pour cent des compétences qui distinguent les « Grands » leaders des autres³³.

Voici donc quelques modèles pour lesquels l'IE semble pertinente.

Le leadership transformationnel

Initialement développé par Burns en 1978³⁴, le leadership transformationnel est qualifié d'« intégrant », du fait qu'il implique une combinaison de plus d'une approche³⁵. Il est considéré comme un des concepts de « gamme complète de leadership³⁶ », ou « nouveaux leaderships » et est axé sur l'échange entre le leader et ses subalternes et comprend des connotations charismatiques et visionnaires³⁷. Les caractéristiques inhérentes à la composante charismatique d'un leader transformationnel, font que ce dernier inspire ses troupes, par le biais

³¹ Deanne N. Den Hartog et Marcus W. Dickson, "Leadership and Culture", extrait de *The Nature of Leadership*, éd. John Antonakis, Anna T. Cainciolo et Robert J. Sternberg, (États-Unis : Sage Publications, 2004), p. 251, p. 253-255.

³² Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 216.

³³ Goleman, Boyatzis et McKee, *L'intelligence émotionnelle au travail*, p. 309.

³⁴ Bruce J. Avolio et Bernard M. Bass, "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, no 4 (1999), p. 457.

³⁵ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 20.

³⁶ [Traduction libre : *Full range leadership*]. Sashkin, *Transformational Leadership Approaches...*, p. 172.

³⁷ Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 131-132.

de qualités et d'une perspicacité perçues comme exceptionnelles³⁸. Ce leader se doit donc d'être : un modèle à suivre, compétent et articulant adroitement ses objectifs idéologiques et moralistes, tout en ayant de hautes attentes à l'endroit de ses subalternes et stimulant leur engouement à l'endroit de la tâche³⁹. Un leader charismatique peut par contre présenter certains risques pour une organisation, celui-ci pouvant acquérir une importance démesurée aux yeux de ses adeptes et prendre préséance sur l'organisation qu'il dessert⁴⁰.

Trois aspects du leadership transformationnel sont communs aux divers modèles : la communication d'une vision, les possibilités d'habilitation et l'attention⁴¹. Une étude sur les effets du leadership transformationnel au sein de l'Armée américaine affirme que :

[L]es comportements transformationnels promeuvent les effets suivants sur les subordonnées : Admiration, respect, et confiance envers le leader ; motivation et engagement à l'endroit des buts et visions partagés : approches novatrices et créatives ; et croissance reflétant besoins et désirs uniques de chaque subalterne⁴².

Le lien privilégié unissant le leader et ses troupes, de même que la réciprocité relative à leurs échanges, particulièrement en termes de motivation et de moralité⁴³. Il les sensibilise aux réformes requises⁴⁴, portant une attention particulière à leurs besoins⁴⁵, instaurant un climat de confiance réciproque, d'admiration, de loyauté et de respect⁴⁶, de même que de fierté, d'estime

³⁸ Bernard M. Bass, *Transformational Leadership – Industrial, Military and Educational Impact* (États-Unis : Lawrence Erlbaum Associates, 1998), p. 5.

³⁹ Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 134.

⁴⁰ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 260.

⁴¹ Sashkin, *Transformational Leadership Approaches...*, p. 190.

⁴² [Traduction libre]. Thomas D. Kane et Trueman R. Tremble, Jr, "Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army", *Military Psychology* 12, n° 2 (avril 2000) : p. 137-138.

⁴³ Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 132.

⁴⁴ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 249.

⁴⁵ Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 132.

⁴⁶ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 262.

personnelle et de foi à l'endroit du leader⁴⁷. Il cherche à éviter la *résistance* pour aller au-delà de la simple *conformité* et en retirer un *engagement* des subalternes, touchant la fibre émotionnelle de ces derniers et entraînant ainsi des solutions novatrices, non conventionnelles et idéologiques⁴⁸. Il amène ses subalternes à comprendre l'importance et les conséquences relatives à la tâche, les conditionnant à subordonner leurs propres intérêts à ceux du groupe, de la mission ou de l'organisation. Judge et Piccolo font référence aux deux dernières décennies de recherche sur ce style de leadership, pour identifier quatre dimensions qui lui sont relatives, soit : l'*influence idéaliste* (charisme), la *motivation inspirante*, la *stimulation intellectuelle* et la *considération/développement individuel*⁴⁹. Ils reconnaissent le *niveau émotionnel* comme en étant la dimension primordiale⁵⁰. Kelloway et Barling raffinent davantage en affirmant que l'*enthousiasme* et l'*optimisme* sont des caractéristiques prépondérantes de la *motivation inspiratrice*⁵¹. Qui plus est, Helleur se joint à eux pour, citer Bass définissant ce style comme une performance de leadership supérieure qui se produit lorsque les leaders :

[É]largissent et élèvent les intérêts de leurs employés, lorsqu'ils génèrent une conscientisation et une acceptation des objectifs et de la mission du groupe, et lorsqu'ils stimulent leurs employés à voir au-delà de leur propre intérêt personnel pour le bien du groupe⁵².

⁴⁷ Ralph J. Masi, et Robert A. Cooke, "Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity", *The International Journal of Organizational Analysis* 8, n° 1 (2000), p. 18.

⁴⁸ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 147, p. 250-252.

⁴⁹ Timothy A. Judge et Ronald F. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology* 89, n° 5 (2004) : p. 755-756.

⁵⁰ Judge et Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership...", p. 755.

⁵¹ E. Kevin Kelloway et Julian Barling, "What we have learned about developing transformational leaders", *Leadership and Organization Development Journal* 21, n° 7 (2000) : p. 358.

⁵² [Traduction libre]. N.M. Bass, "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", extrait de *Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback*, de E Kevin Kelloway, Julian Barling et Jane Helleur, *Leadership and Organization Development Journal* 21, n° 3, (2000), p. 145.

Pour qu'une telle approche soit efficace, le leader doit effectivement être réceptif à son environnement et ce qui l'influence, de même que ce qui en influence les diverses composantes (perceptions du leader et des subalternes) et les objectifs. Comme l'affirme Yukl : « avant de satisfaire des gens ou d'en modifier les attentes, il est nécessaire de comprendre ce qu'ils désirent vraiment⁵³ ». En observant de plus près les diverses tactiques d'influences (la *persuasion rationnelle*, l'*appât de gains potentiels*, l'*aspiration d'intérêt(s) personnel*, la *consultation*, la *collaboration*, la *flatterie*, en *appeler de la personne*, l'*échange*, la *coalition*, la *légitimation* et la *pression*⁵⁴), la place prépondérante des composantes émotionnelles, interpersonnelles et sociales qui y sont intrinsèques est évidente et la part importante de l'influence proactive très perceptible⁵⁵. Une sensibilité et des qualités particulières d'écoute, tant au niveau verbal que non-verbal, sont en effet requises afin de bien saisir les besoins, opinions et préférences profondes des gens impliqués⁵⁶. Par ailleurs, une étude empirique a démontré que le niveau d'IÉ d'un leader était fortement relié aux comportements de leadership transformationnel⁵⁷, et que l'IÉ permet également de prédire l'émergence d'un leader⁵⁸. Finalement, la justesse du Leadership transformationnel pour les institutions militaires a été confirmée⁵⁹ de même que le fait et que ses qualités relatives peuvent être rehaussées par de la formation et de l'entraînement approprié⁶⁰.

⁵³ [Traduction libre]. Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 43.

⁵⁴ Ibid., p. 166.

⁵⁵ Gardner et Stough, *Examining the relationship...*, p. 68.

⁵⁶ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 43.

⁵⁷ Lieutenant Colonel G.D. Loos, "Toward a practical leadership model and better leaders for the Canadian Forces: Recognising, fostering and developing emotional intelligence" (Toronto : travail rédigé dans le cadre du cours de commandement et d'état-major – Nouveaux horizons, Collège des Forces canadiennes, 2001), p. 10.

⁵⁸ C.S. Daus et A. Harris, "Emotional intelligence and transformational leadership in groups", extrait de Skomorovsky, *Emotional Intelligence: Predicting...*, p. 5.

⁵⁹ Kane et Tremble, *Transformational Leadership Effects...*, p 157.

Le leadership d'équipe/participatif

Un autre style de leadership récent ayant des composantes émotionnelles, sociales et interpersonnelles marquées et qui a connu une certaine recrudescence au cours des dernières années est le leadership d'équipe, aussi appelé participatif, et il invoque des notions d'objectifs communs et sociaux⁶¹. Ce style englobe l'utilisation de diverses procédures permettant à un groupe d'influencer la décision du leader et comprend : la *consultation*, la *prise de décision conjointe*, le *partage et/ou la délégation du pouvoir*, la *décentralisation*, l'*habilitation*⁶², et la *gestion démocratique*⁶³. Ce concept implique une base plus large d'intervenants dans la recherche de solution et il en résulte conséquemment que la solution adoptée est plus créative⁶⁴, recherchée et complète, rencontrant normalement un plus grand nombre de paramètres et d'intérêts. La solution s'en trouve donc de meilleure qualité, mieux acceptée par le groupe et plus satisfaisante, et permet que plus de participants contribuent à son développement⁶⁵. Cette méthode engendre également un échange entre les divers intervenants et une appropriation de la solution⁶⁶, entraînant à son tour un partage de l'information, une meilleure compréhension du problème, une implication dans l'application de la solution, une volonté commune et une meilleure cohésion⁶⁷. Elle doit également tenir compte de la performance des membres, de leurs intérêts, des diverses dynamiques de groupe (tant interne, qu'externe) et de l'encadrement

⁶⁰ Kelloway et Barling, "What we have learned...", p. 356.

⁶¹ Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 161.

⁶² [Traduction libre : *empowerment*].

⁶³ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 83.

⁶⁴ Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 168.

⁶⁵ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 84-85.

⁶⁶ [Traduction libre : *ownership*].

⁶⁷ Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 164.

social⁶⁸. Une connotation émotionnelle importante est intégrale à ce style de leadership, le leader devant constamment être aux aguets de conflits potentiels et y agissant comme un *coach*⁶⁹.

La complexité de l'approche fait en sorte qu'il est souvent plus ardu d'en arriver à un consensus et une solution répondant aux attentes et aspirations de tous, les délais pour y arriver étant plus longs⁷⁰. Un effet négatif potentiel de cette approche est qu'elle peut miner la confiance d'un groupe à l'endroit du leader et de son potentiel décisionnel, si sa crédibilité en ce sens n'a pas préalablement été confirmée. Il est donc primordial que cette crédibilité et la confiance en celui-ci soient solidement établies et reconnues a priori. De plus, en raison des caractéristiques de proximité, de cohésion, de respect et de confiance inhérente à cette approche, elle est recommandée pour des problèmes requérant des solutions créatives ou tactiques⁷¹, privilégiant une dynamique interne de réseautage et de ségrégation de donnée⁷².

Le leader faisant appel à ce style se doit donc d'être accepté et respecté du groupe et avoir outre de bonnes compétences cognitives, des capacités supérieures d'écoute et de synthétisations de l'information⁷³. Une habileté particulière de leadership et d'IÉ est donc un atout indéniable dans la recherche de cohésion, de respect, d'entraide au sein d'une équipe diversifiée, d'une recherche de maturité émotionnelle corporative et d'une communication interne fluide et efficace⁷⁴.

⁶⁸ Ibid., p. 163.

⁶⁹ Ibid., p. 170.

⁷⁰ Ibid., p. 178.

⁷¹ Ibid., p. 168-170.

⁷² Ibid., p. 165.

⁷³ Ibid., p. 177.

⁷⁴ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 338-339.

Le leadership féminin

Les femmes occupent de plus en plus la place proportionnelle qui leur revient de droit au sein de la main-d'œuvre et s'immiscent désormais au sein d'environnements traditionnellement masculins⁷⁵. Depuis quelques années, une attention particulière est accordée à leur style de leadership, ses différences avec les modèles « masculins », son application et ses impacts sur les subalternes et la mission. Plusieurs recherches et méta-analyses tendent effectivement à démontrer que les femmes seraient supérieures aux hommes au niveau des prises de décisions, de l'analyse, des habiletés interpersonnelles et de la communication⁷⁶. Elles auraient également une meilleure écoute et sensibilité aux besoins d'un groupe et une approche plus participative et démocratique dans leur leadership⁷⁷, comparables au leadership transformationnel⁷⁸. Leur approche est habituellement moins autocratique, directive⁷⁹ et moins orientée vers la tâche que celle de leurs confrères masculins⁸⁰. Alexander affirme que selon ses recherches, les *habiletés douces*⁸¹ seront cruciales au cours des cinq prochaines années⁸².

Remarquons, que l'environnement où ce leadership est exercé a une incidence pour cette approche, son efficacité tendant à décliner dans un environnement traditionnellement masculin⁸³. Cette tendance peut d'ailleurs être remarquée dans l'environnement militaire, les femmes y

⁷⁵ Alice H. Eagly, et Linda L. Carli, "Women and Men as Leaders", extrait de *The Nature of Leadership*, éd. John Antonakis, Anna T. Cainciolo et Robert J. Sternberg, (États-Unis : Sage Publications, 2004), p. 297-298, p. 301.

⁷⁶ C. Kleinman, "Gender trends demand some preparation", extrait de *In search of gender advantage*, de Robert P. Vecchio, extrait de *The Leadership Quarterly* 14, n° 6 (décembre 2003) : p 835.

⁷⁷ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 429.

⁷⁸ Alice H. Eagly et Linda L. Carli, "Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution", *The Leadership Quarterly* 14, n° 6, (2003) : p. 852.

⁷⁹ Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 221 et 223.

⁸⁰ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 429.

⁸¹ [Traduction libre : *soft skills*].

⁸² John Alexander, "The Challenge of Complexity", extrait de *The Leader of the Future 2...*, Hesselbein et Goldsmith, p. 85-90.

évoluant devant souvent prendre des traits de leadership plus « masculin » ; ces paramètres étant traditionnellement ceux véhiculés au sein de l'environnement et attendus des subalternes. Le leadership féminin y est souvent teinté de préjugés, son évaluation en étant principalement faite par des hommes⁸⁴, plus familier avec un environnement de compétitivité, que de coopération⁸⁵. Il a d'ailleurs été démontré que, bien que les femmes évaluent similairement les hommes et les femmes, les hommes jugent plus sévèrement les femmes que leurs confrères⁸⁶ ; l'exercice du leadership féminin (plus agréable et informel, utilisation systémique de la rétroaction, style moins directif) leur étant moins familier⁸⁷. La progression des leaders féminins s'en trouve donc systématiquement entravée par l'organisation, les théories implicites et stéréotypes qui y sont véhiculées et les attentes divergentes⁸⁸, de même que par les barrières personnelles et interpersonnelles se dressant sur leur chemin⁸⁹.

Il n'existe pas d'évidence empirique démontrant qu'il y aurait « un genre » de leadership plus efficace⁹⁰. Au contraire, les performances des leaders féminins et masculins sont similaires dans bien des cas, et selon certaines études, les femmes seraient même plus efficaces que les hommes dans certaines situations. Une telle étude établit d'ailleurs que les femmes réussissaient mieux que les hommes dans 28 des 31 critères de leadership évalués, étant égaux pour le critère de délégation et les hommes ne démontrant des capacités supérieures que sous la pression ou

⁸³ Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 221.

⁸⁴ Eagly, et Carli, *Women and Men as Leaders*, p. 293-295.

⁸⁵ Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 222-223, p. 235.

⁸⁶ Eagly, et Carli, *Women and Men as Leaders*, p. 295-297.

⁸⁷ Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 229.

⁸⁸ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 427.

⁸⁹ Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 230.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 243.

dans un environnement entraînant des frustrations⁹¹. Il a aussi été démontré que l'adoption d'un leadership « masculin » par une femme est moins efficace⁹² et qu'il est préférable pour les femmes de conserver, développer et appliquer le leadership qui leur est propre⁹³, plutôt que d'adopter celui de leurs congénères masculins⁹⁴. De nos jours, les bienfaits de l'émergence d'un leadership féminin aux qualités humaines, relationnelles et émotionnelles supérieures, et particulièrement habiles dans les organisations plus plates⁹⁵, gagnent en reconnaissance. Par contre, alors qu'il a été démontré que la contribution féminine est particulièrement efficace dans les conditions contemporaines⁹⁶, les femmes sont toujours sous-représentées aux niveaux exécutifs, particulièrement dans les FC⁹⁷.

En conclusion, le leader ayant le meilleur quotient d'IE sera plus efficace⁹⁸, celui-ci cherchant à comprendre les désirs, rêves, forces et motivateurs intrinsèques d'autrui et un moyen plus efficace de les influencer⁹⁹. Goleman explique la *Résonnance*, soit l'apport de l'intelligence émotionnelle au leadership, comme suit : « [u]n leader émotionnellement intelligent accomplit

⁹¹ L. Micco, "Women outmuscle men in management tasks, study finds", extrait de *Leadership – Theory and practice*, Northouse, p. 223.

⁹² Northouse, *Leadership – Theory and Practice*, p. 222.

⁹³ Ibid., p. 234.

⁹⁴ Eagly, et Carli, *Women and Men as Leaders*, p. 294.

⁹⁵ Bass, *Transformational Leadership...*, p. 73, p. 79.

⁹⁶ A.H. Eagly, M.C. Johannsen-Schmidt et M.L. van Engen, "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men", *Psychological Bulletin* 95, (2003) p. 587.

⁹⁷ Gwyn Harries-Jenkins, "Institution to Occupation to Diversity: Gender in the Military Today", extrait de *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, sous la direction de Franklin C. Pinch, Lieutenant-Colonel Allister T. MacIntyre, Phyllis Browne et Alan C Okros, (Canada : L'Institut de Leadership des Forces canadiennes, 2002), p. 40.

⁹⁸ David Rosete, et Joseph Ciarrochi, "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership and Organization Development Journal* 26, n° 5/6, (2005) ; p. 396.

⁹⁹ Robert E. Staub II, *The Heart of Leadership – 12 Practices of Courageous Leaders* (États-Unis : Executive Excellence Publishing, 1996), p. 98.

chacun de ces actes au bon moment, de la manière appropriée, avec la bonne personne¹⁰⁰ ». Ce commentaire sous-tend bien, la connotation émotionnelle inclusive aux trois styles de leadership énumérés ci-dessus, ces approches se trouvant également connectées à la dimension culturelle du leadership¹⁰¹.

LA DIVERSITÉ ET LE MUTICULTURALISME

Au cours des dernières décennies, le visage de notre société et de sa main-d'œuvre a passablement changé, que ce soit au niveau social, culturel ou démographique¹⁰². Dans un tel environnement, les leaders requièrent des connaissances et habiletés leur permettant d'agir et de décider de manière culturellement réceptif¹⁰³. Les FC n'échappent pas à cette tendance complexe¹⁰⁴, ses effectifs s'éloignant progressivement du militaire canadien traditionnel : « l'homme blanc anglo-saxon¹⁰⁵ ». Le Canada étant la seule nation souveraine reconnaissant formellement les minorités qui la compose¹⁰⁶, il est primordial, pour qu'un leadership soit efficace, de porter une attention particulière à l'endroit du multiculturalisme¹⁰⁷, les leaders futurs

¹⁰⁰ Goleman, Boyatzis et McKee, *L'intelligence émotionnelle au travail*, p. 302.

¹⁰¹ Johannes Becker et Carsten Hengstmann, "Cultural Differences of Effective Leadership in Sweden, England, France and Germany" (mémoire de maîtrise, Växjö University, 2006), p. 3, accessible à <http://www.diva-portal.org/vxu/abstract.xsql?dbid=982>; Internet; consulté le 19 avril 2007.

¹⁰² [l'âge, l'éducation, le sexe, la dénatalité, la monoparentalité, l'émigration, la mondialisation, la représentativité ethnique et religieuses, l'orientation sexuelle, etc.]. Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 435.

¹⁰³ Hartog et Dickson, *Leadership and Culture*, p. 249.

¹⁰⁴ Franklin C. Pinch, "Diversity: Conditions for an Adaptive, Inclusive Military", extrait de *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, sous la direction de Franklin C. Pinch, Lieutenant-Colonel Allister T. MacIntyre, Phyllis Browne et Alan C Okros, (Canada : L'Institut de Leadership des Forces canadiennes, 2002), p.185-187.

¹⁰⁵ Stephanie Paquet, Laura Hambley et Theresa Kline, "Strategic leadership competencies in the Canadian Forces", (Canada : University of Calgary pour l'Institut de Leadership des Forces canadiennes, 2003), p. 12.

¹⁰⁶ Christian Leuprecht, "Demographics and Diversity Issues in Canadian Military Participation", extrait de *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, sous la direction de Franklin C. Pinch, Lieutenant-Colonel Allister T. MacIntyre, Phyllis Browne et Alan C Okros, (Canada : L'Institut de Leadership des Forces canadiennes, 2002), p. 122-124.

¹⁰⁷ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 430.

ayant un rôle crucial à y jouer¹⁰⁸. Un nombre croissant de publications se penche sur le leadership et les cultures, certains chercheurs reconnaissant que les changements pressentis créeront de nombreuses possibilités et seront source d'innovations¹⁰⁹.

Taylor définit la *culture* comme étant : « ce tout complexe, incluant la connaissance, la croyance, l'art, la moralité, la loi, la coutume et toute autre capacité et habitudes acquises par l'homme à titre de membre d'une société¹¹⁰ ». Plus simplement, c'est le lien connectant les divers membres d'une communauté¹¹¹ et les aidants à développer une identité¹¹². La culture est une expérience collective complexe à laquelle se mélangent plusieurs facteurs : personnels, humains, sociaux, nationaux, religieux et même corporatifs¹¹³; teintant comment les gens perçoivent leur environnement¹¹⁴. Selon Sackman :

Cette perspective de complexité culturelle suggère que la culture dans un environnement organisationnel est beaucoup plus complexe, pluraliste diversifié, contradictoire, ou de nature paradoxale que précédemment perçue, conceptualisée, ou reconnue¹¹⁵.

La *diversité culturelle*, pour sa part, est définie par Cox Jr comme : « la représentation, en un système social, de gens ayant une affiliation distinctement différente à un groupe culturellement

¹⁰⁸ Ibid., p. 435.

¹⁰⁹ Joseph A. Maciariello, "Peter F. Drucker on Executive Leadership and Effectiveness", extrait de *The Leader of the Future 2...*, Hesselbein et Goldsmith, p. 23.

¹¹⁰ [Traduction libre]. Connerley et Pedersen, *Leadership in a Diverse...*, p. 21.

¹¹¹ Ibid., p. 39-40.

¹¹² P.R. Harris et R.T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 3^e éd. (Houston : Gulf Publishing Company, 1991), p. 206.

¹¹³ Connerley et Pedersen, *Leadership in a Diverse...*, p. 40.

¹¹⁴ L. Hoeklin, "Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage", Grande-Bretagne : Addison – Wesley Publishers Company, 1995), p. 24.

¹¹⁵ S.A. Sackman, "Cultural Complexity in Organizations – Inherent Contrasts and Contradictions", extrait de *Cultural Differences of Effective Leadership in Sweden, England, France and Germany*, de Johannes Becker et Carsten Hengstmann, (mémoire de maîtrise, Växjö University, 2006), p. 4, accessible à <http://www.diva-portal.org/vxu/abstract.xsql?dbid=982>; Internet; consulté le 19 avril 2007

important », cette dernière adressant les différences interculturelles, alors que le multiculturalisme renvoi aux aspects « multiples » de la culture¹¹⁶.

Nos organisations doivent maintenant passer outre l'attitude parfois condescendante de la perception de la diversité comme d'un « mal nécessaire » ou d'un exercice de comptabilité d'une représentativité statistique, et irréfutablement s'ouvrir à une intégration et une compréhension sincère¹¹⁷. Il est désormais important pour un leader d'être conscient, non seulement des changements au niveau de l'évolution de sa propre culture, mais également des autres cultures de son environnement immédiat, voire éloignée. De par l'essence même du leadership, qui se veut une interaction privilégiée entre le leader et ses subalternes, un changement dans la représentativité culturelle d'une organisation aura conséquemment et assurément un impact sur son leadership. Cette diversification se doit donc d'être sérieusement prise en considération par les leaders. Ces derniers sont d'ailleurs de plus en plus confrontés à des situations les amenant à devoir influencer et négocier avec des membres de cultures différentes¹¹⁸, qu'ils soient internes à l'organisation, ou externes. Il est plus complexe de bâtir une relation de confiance¹¹⁹ et d'établir des valeurs communes essentielles au leadership au sein d'un groupe culturellement varié et où les références communes sont moins évidentes ; les divers systèmes de valeurs et de traditions influant sur les actions¹²⁰. Certaines valeurs et certains comportements éthiques peuvent aussi varier d'une culture à une autre, créant ainsi des malentendus ou des conflits potentiels, d'où

¹¹⁶ T.H. Cox Jr, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, research & practice* (San Francisco : Berrett-Koehler, 1994), p.6.

¹¹⁷ R. Roosevelt Thomas Jr., "Diversity Management – An Essential Craft for the Future Leaders", extrait de *The Leader of the Future 2...*, Hesselbein et Goldsmith, p. 47-49.

¹¹⁸ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 430.

¹¹⁹ Ibid., p. 417.

¹²⁰ Ibid., p. 431.

l'importance d'une relation et d'une communication saine et inclusive¹²¹. Les effets de ce phénomène seront plus persistants dans un futur rapproché et auront un impact marqué sur nos leaders traditionnellement « mono-culturels¹²² ». En effet, en raison de cette évolution, les leaders se devront d'être réceptifs aux contextes multiculturels, aux signaux divergents et à la communication inhérente¹²³. Peu importe le niveau d'entraînement et de capacité en leadership plus classique, les défis seront considérables, les apparences pouvant parfois être trompeuses et mal perçues, suite à un manque de prédisposition ou de fausses hypothèses émanant de divergences culturelles entre le leader et son personnel¹²⁴. D'autant plus que la compréhension même du terme « leadership » peut varier d'une culture à l'autre¹²⁵. De telles problématiques d'incompréhension font d'ailleurs régulièrement les manchettes dans les médias et la terminologie utilisée pour regrouper ces situations conflictuelles est : « les accommodements raisonnables ».

Une des composantes cruciales du leadership étant le climat de confiance devant être établi entre un leader et les subalternes qu'il désire influencer, ce dernier doit être sensible au fait que l'assimilation culturelle a plutôt pour effet de créer des frictions internes et une méfiance¹²⁶, en raison du manque d'écoute et de compréhension perçu par la minorité visée. Une compréhension accrue passe par une sensibilité aux stéréotypes¹²⁷ et leurs effets pervers (ségrégations des tâches et responsabilités, employabilité, commentaires blessants, etc.). L'ouverture, la tolérance et l'acceptation sont donc de mises et plus appropriées, permettant de

¹²¹ Ibid., p. 418.

¹²² Connerley et Pedersen, *Leadership in a Diverse...*, p. ix.

¹²³ Ibid., p. ix.

¹²⁴ Ibid., p. xi.

¹²⁵ Hartog et Dickson, *Leadership and Culture*, p. 249-251.

¹²⁶ Connerley et Pedersen, *Leadership in a Diverse...*, p. 4.

ce fait d'habiliter les minorités et de rechercher une profonde compréhension et non une domination sur l'autre¹²⁸. La contribution apportée à l'organisation et ses membres par la diversité et le multiculturalisme n'en sera que plus bénéfique, entraînant en une meilleure compréhension et un respect mutuel, tant individuellement, qu'en tant que groupe¹²⁹. Une évolution dans la tolérance et la coopération s'ensuivra naturellement.

Il y a désormais un besoin de leaders nourrissant la diversité et l'inclusion¹³⁰. Comme le mentionnent Connerley et Pedersen : « Le développement de la conscience multiculturelle n'est pas une fin en soi, mais une façon d'accroître ses qualités de Leadership »¹³¹. Ils reconnaissent qu'une compétence en leadership multiculturel est similaire aux compétences inhérentes au « leadership global », faisant appel à des compétences de conscientisation, de sensibilisations, d'écoute et d'interprétation adéquate¹³². Il est incontestable que l'IÉ, est un atout primordial pour une meilleure compréhension de troupes *diversifiées* et faire en sorte que les comportements du leader soient adaptés et conformes avec les attentes de ses subalternes¹³³. En ce sens, Connerley et Pedersen affirment que :

Les leaders qui sont familiers avec leur propre identité et celle des autres, en bénéficieront dans leur interaction avec autrui. [...] Les leaders qui sont plus intelligents émotionnellement ont potentiellement plus de facilité à acquérir des aptitudes multiculturelles, comparativement aux leaders ayant une IÉ moins élevée¹³⁴.

¹²⁷ Ibid., p. 24.

¹²⁸ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 420.

¹²⁹ Ibid., p. 420.

¹³⁰ Ponchitta Pierce, "Leading in a Constantly Changing World", extrait de *The Leader of the Future 2...*, Hesselbein et Goldsmith, p. 116.

¹³¹ [Traduction libre]. Connerley et Pedersen, *Leadership in a Diverse...*, p. 7.

¹³² Connerley et Pedersen, *Leadership in a Diverse...*, p. 70.

¹³³ Ibid., p. 62-63.

¹³⁴ Ibid., p. 66.

Une étude effectuée en 2003 pour le compte l'Institut de leadership des FC abonde dans le même sens :

[Qu'une] ouverture de perspectives venant d'officiers provenant d'une variété de groupes culturels, linguistiques et de sexuels est important. Leurs valeurs, opinions et points de vue sur les opérations militaires procureront aux FC une flexibilité accrue pour une gestion réussie de ses nouvelles missions¹³⁵.

La discrimination stoppant la progression ethnique et féminine dans les entreprises est désormais reconnue sous l'appellation *plafond de verre*, soulignant la réalité « invisible » que semblent avoir ces limitations¹³⁶. Pourtant, en corrélation avec les facteurs humains, sociaux, relationnels et éthiques des styles de leadership les plus efficaces à l'endroit du multiculturalisme, les styles les plus adaptés à un tel environnement seraient les leaderships : *situationnel, féminin et « non blanc »*¹³⁷. Le leadership transformationnel répondrait également à ces exigences.

LE LEADERSHIP DANS LES FC

Pour les institutions militaires, le leadership est similaire à une « marque de commerce »¹³⁸. Les militaires s'identifient au leadership, il a une valeur incommensurable à

¹³⁵ [Traduction libre]. Paquet, Hambley et Kline, *Strategic leadership competencies...*, p. 11.

¹³⁶ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 427.

¹³⁷ Connerley et Pedersen, *Leadership in a Diverse...*, p. 152-156.

¹³⁸ [Traduction libre de : *Brand*]. Dave Ulrich et Norm Smallwood, "Leadership as a Brand", extrait de *The Leader of the Future 2...*, Hesselbein et Goldsmith, p. 141-152.

leurs yeux, il inspire confiance, il est authentique et unique, mais évolue avec eux, c'est une part intégrante d'eux-mêmes et de leur mode de vie, il teinte la manière avec laquelle ils confrontent les situations et les épreuves, en fin de compte, il les définit. Tel qu'écrit par le Général Shinseki, contrairement aux organisations civiles, nos armées connaissent leurs leaders futurs des décennies en avance, ceux-ci servant déjà dans leurs rangs ; ils n'en connaissent simplement pas encore les noms¹³⁹. C'est donc une des responsabilités des plus importantes de notre institution, que de former adéquatement ses futurs leaders¹⁴⁰ pour qu'ils assimilent les valeurs et maîtrisent et les outils qui serviront à affronter les crises futures. Au cours des dernières décennies, le visage des FC a considérablement changé¹⁴¹. En effet, les missions, tant à l'étranger que domestiques, demandent des capacités diplomatiques, de négociation et résolution de conflit¹⁴² faisant un appel sans précédent aux habiletés sociales, interpersonnelles et humaines de ses leaders. La nature changeante des missions des FC¹⁴³, ajoute un stress considérable à ces « ambassadeurs »¹⁴⁴. Conséquemment, la pression incombant à ceux-ci dans des environnements et des situations culturellement complexes est énorme¹⁴⁵. Les politiques changeantes, la présence constante des médias et la technologie de plus en plus performante ajoutent aux éléments pouvant affecter le travail du leader. Plus que jamais, ces derniers doivent posséder des capacités cognitives et comportementales indéfectibles, une intelligence

¹³⁹ General Eric K. Shinseki, "Leaders of the Future – Growing One-Eyed Kings", extrait de *The Leader of the Future 2...*, Hesselbein et Goldsmith, p. 121.

¹⁴⁰ Paquet, Hambley et Kline, *Strategic leadership competencies...*, p. 13-14.

¹⁴¹ Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes – Fondements conceptuels* (Ottawa : MDN Canada, 2005), p. xi-xiv.

¹⁴² Paquet, Hambley et Kline, *Strategic leadership competencies...*, p. 6-7.

¹⁴³ [L'environnement complexe, dangereux et évoluant constamment, la mondialisation, les partenariats avec des organismes civils ou militaires externes, les activités humanitaires et de reconstructions, l'interopérabilité et les activités multinationales, interarmées et interagences]. Ibid., p. 7, p. 52.

¹⁴⁴ Bass, *Transformational Leadership...*, p. 28-41.

¹⁴⁵ Ibid., p. 20.

émotionnelle et sociale avisée et adopter une perspective plus large quant à leurs responsabilités¹⁴⁶, de même qu'une ouverture sur la diversité, une conscience culturelle et des compétences en communication « interculturelles » sans précédent¹⁴⁷. L'organisation et ses membres ont des biais, des traditions, des croyances, un système de valeurs et une identité qui lui sont propres ; c'est leur *culture organisationnelle*¹⁴⁸. Selon Denison :

Cette culture fait référence à la structure profonde de l'organisation, qui est enracinée dans les valeurs, les croyances et les suppositions de ses membres. Elle est définie à travers la socialisation avec une variété de groupes identifiables et convergeant en un environnement de travail¹⁴⁹.

C'est donc la colle maintenant l'identité et la compétence distinctive de l'organisation¹⁵⁰. Il est donc important de comprendre que les compétences en leadership requises pour assumer diverses fonctions, varient selon le rôle et niveau du leader.

¹⁴⁶ Paquet, Hambley et Kline, *Strategic leadership competencies...*, p. 13.

¹⁴⁷ Ibid., p. 52.

¹⁴⁸ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 130.

¹⁴⁹ [Traduction libre]. D.R. Denison, "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Review* 21, n° 3 (juillet 1996), p. 624.

¹⁵⁰ Bass, *Transformational Leadership...*, p. 62.

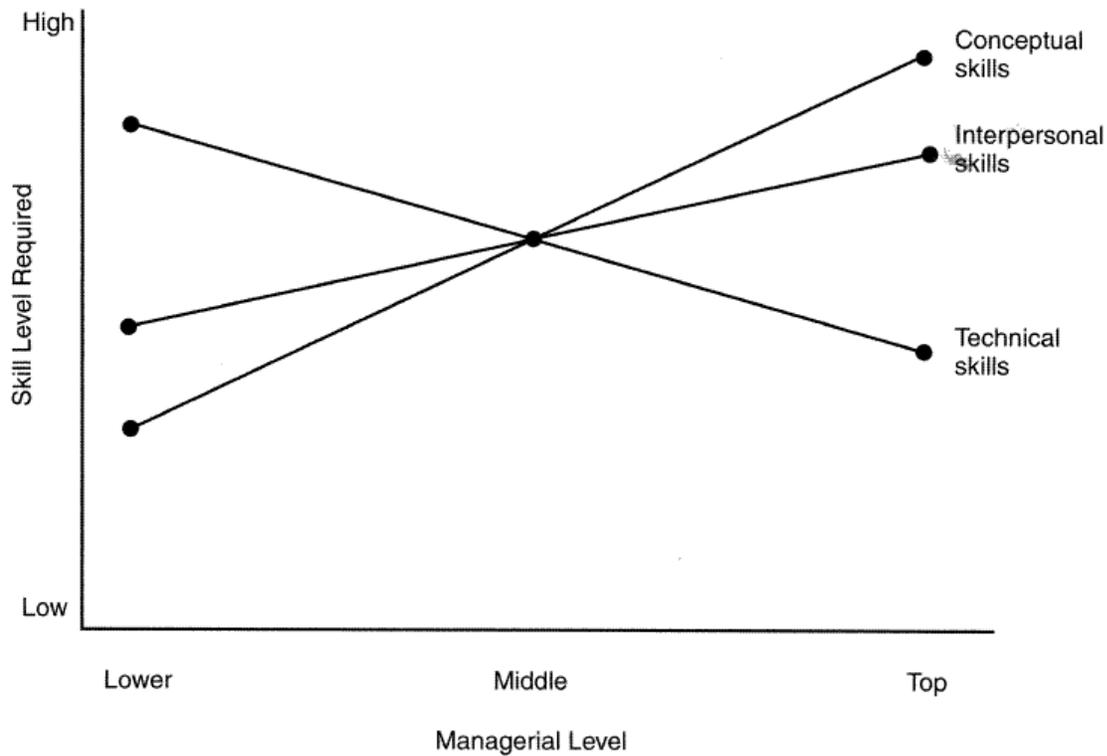


Figure 1.1 : L'importance relative des habiletés selon les niveaux de gestions¹⁵¹

omme le démontre clairement le tableau ci-dessus (Figure 1), aux niveaux inférieurs de gestion les *habiletés techniques* ont normalement le haut du pavé sur les *habiletés interpersonnelles* et *conceptuelles*. Aux niveaux intermédiaires de gestion, un certain équilibre entre les diverses habiletés peut être remarqué, alors qu'aux niveaux supérieurs de gestion, la composante *conceptuelle* du leadership prend le dessus sur les autres, la composante interpersonnelle prenant tout de même de l'ampleur. Les problèmes rencontrés à ce niveau sont plus nombreux, complexes et variés et les capacités interpersonnelles et conceptuelles lui sont plus utiles que ses connaissances techniques¹⁵², sa crédibilité à ce niveau ayant normalement déjà été bien établie lors de son passage aux échelons inférieurs. Il est à remarquer que les habiletés interpersonnelles

¹⁵¹ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 205.

sont relativement importantes à tous les niveaux de gestion¹⁵³, et augmentent avec la progression des niveaux de gestion. Ceci vient du fait que le bassin de personnel sous la responsabilité du leader s'accroît alors qu'il gravite les échelons, et s'ajoute également le cercle de relations sociales et partenaires externes, qui croissent en nombre et en importance pour l'organisation. Or, tous sont importants pour la bonne marche des activités, et le leader se retrouve alors à consacrer la majeure partie de son temps sur diverses rencontres et fonctions, à y échanger, à y communiquer ses idées et sa vision, tout en tentant de saisir les besoins et attentes de ses interlocuteurs. De fortes habiletés interpersonnelles, émotionnelles et sociales, de même qu'une capacité d'adaptation, une flexibilité et tolérance au stress inhérent, sont donc requises afin de faire face avec cette pléthore d'informations et de perceptions divergentes, souvent contradictoires et ambiguës, et provenant à la fois de ses membres et de ses « parties prenantes »¹⁵⁴. Ce leader doit alors interpréter et synthétiser adéquatement ces données afin d'arriver à y naviguer de manière appropriée¹⁵⁵. Notons finalement qu'il n'y a pas de bris clair entre les niveaux de ces diverses habiletés, mais qu'il s'agit plutôt d'une progression linéaire, spatiale et temporelle, en raison de la nature progressive des problèmes et défis à rencontrer¹⁵⁶.

Les qualités requises par les leaders afin de ne pas sombrer vers l'échec sont : d'avoir de l'énergie et une tolérance au stress, d'avoir confiance en eux, d'avoir un certain contrôle ou influence sur les événements, d'être émotionnellement stable et mature, d'être intègre (particulièrement à l'endroit de leurs propres ambitions), d'être motivateur, de posséder des capacités techniques et cognitives suffisantes, de chercher les accomplissements et défis et

¹⁵² Paquet, Hambley et Kline, *Strategic leadership competencies...*, p. 33, p. 40.

¹⁵³ Becker et Hengstmann, *Cultural Differences of Effective Leadership...*, p. 34.

¹⁵⁴ [Traduction de : *stakeholder*], Paquet, Hambley et Kline, *Strategic leadership competencies...*, p. 41-47.

¹⁵⁵ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 205-207.

d'avoir des compétences interpersonnelles supérieures¹⁵⁷. Selon Digman et Hough, ils doivent de plus, maîtriser les cinq traits de personnalité, soit : l'*extraversion*, la *fiabilité*, la collégialité, la *flexibilité émotionnelle* et l'*ouverture d'esprit*¹⁵⁸. La maîtrise des aptitudes propres à l'intelligence sociale est également requise, soient : un *comportement* socialement approprié, une *perception* conforme de l'environnement social et un *raisonnement* social adéquat¹⁵⁹.

La transformation entraîne également son lot de difficultés, la principale étant la résistance que rencontre tout changement¹⁶⁰. Les qualités relatives à l'IE peuvent contribuer à un meilleur « ressenti » des éléments de friction et permettre l'ajustement du discours et des actions, pour rassurer le personnel et leur permettre de devenir des éléments s'engageant dans le changement. En période de transformation, les leaders se doivent donc d'être des visionnaires et des agents du changement pour l'organisation, d'être des motivateurs et négociateurs chevronnés, d'avoir un comportement exemplaire et d'être des coachs et mentors pour leurs subalternes¹⁶¹. Conséquemment, ces derniers prendront conscience que cette transformation leur sera bénéfique et/ou nécessaire et collaboreront ainsi à sa réalisation. Trois types de déterminants sont alors requis afin d'influencer stratégiquement la performance d'une organisation : « 1) l'efficacité et la fiabilité du processus, 2) les relations humaines et les ressources, et 3) l'innovation et l'adaptation à l'environnement¹⁶² ». Des attributs émotionnels et sociaux sont nécessaires et un suivi des effets sur l'organisation et son personnel est primordial

¹⁵⁶ Ibid., p. 206.

¹⁵⁷ Ibid., p. 189-196.

¹⁵⁸ Ibid., p. 197.

¹⁵⁹ Paquet, Hambley et Kline, *Strategic leadership competencies...*, p. 44-46.

¹⁶⁰ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 284-286.

¹⁶¹ Paquet, Hambley et Kline, *Strategic leadership competencies...*, p. 35.

¹⁶² [Traduction libre]. Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 368.

pour assurer le succès d'une telle transformation¹⁶³. Les subalternes doivent être constamment motivés et leur contribution envers la rencontre des objectifs communs rappelée, pour qu'ultimement ils contribuent efficacement au renouveau de l'organisation. Le leadership transformationnel et les attributs du leadership féminin seraient également des atouts indéniables faces aux changements tant culturels, qu'organisationnels¹⁶⁴ affectant les FC, et ce, particulièrement au niveau stratégique. Malheureusement, notre organisation dispose de peu de femmes au niveau exécutif usant d'un leadership « féminin » et pouvant être des mentors pour leurs consœurs gravant les échelons. Nous devons donc de ce fait compter sur des leaders transformationnels.

CONCLUSION

Goleman a écrit :

Les grands leaders nous transportent. Ils nous enflamment et éveillent le meilleur de nous-mêmes. Lorsqu'on essaye de comprendre leur réussite, ce sont les mots de stratégie, de vision ou d'idées fédératrices qui nous viennent à l'esprit. Mais la réalité est beaucoup plus primitive : c'est vers les émotions que nous devons nous tourner pour trouver la clé de leur excellence¹⁶⁵.

C'est également dans l'adversité que l'on reconnaît les vrais leaders, l'influence de l'adversaire poussant aussi au développement de son leadership¹⁶⁶. Le leadership n'arrive pas seul, il est de nature collective de par sa définition. Le leader doit mobiliser ses subalternes envers l'objectif à atteindre tout en demeurant honnête envers lui-même, étant jugé en rapport avec ses comportements et ses compétences à répondre aux divers problèmes et situations. Il existe suffisamment d'évidence empirique pour conclure que l'IE est étroitement reliée à l'efficacité du

¹⁶³ Ibid., p. 373.

¹⁶⁴ Ibid., p. 428.

¹⁶⁵ Goleman, Boyatzis et McKee, *L'intelligence émotionnelle au travail*, p. 19.

¹⁶⁶ Ronald A. Heifetz, "Anchoring Leadership in the Work of Adaptive Progress", extrait de *The Leader of the Future 2...*, Hesselbein et Goldsmith, p. 74.

leadership, particulièrement pour les styles transformationnel¹⁶⁷ et féminin, et que les leaders émotionnellement intelligents performant mieux, notamment dans un environnement diversifié et multiculturel¹⁶⁸. De plus, en accord avec ces qualités, le leadership aux niveaux supérieurs gagnerait à être plus collaboratif, tant à l'interne qu'avec les organisations externes (autres ministères, agences, institutions de sécurité (GRC), alliés...).

L'apprentissage de l'IÉ ne peut se faire en classe, mais plutôt par le biais d'un coaching intensif, de rétroactions appropriées et d'un profond désir de développer cette capacité¹⁶⁹. À cet effet, certaines formations données par des CRC¹⁷⁰ des FC comprennent des mises en situation, des rétroactions et du coaching pourraient être un bon point de départ pour initier une sensibilisation aux diverses des composantes et subtilités de l'IÉ. Un auteur renommé a d'ailleurs dit : « Les leaders de demain devront être plus cosmopolites, innovateurs, diversifiés et orientés vers les valeurs¹⁷¹ ».

De par la nature de leurs rôles et responsabilités, les FC sont axées vers la flexibilité, l'adaptation aux faits changeants et nouveaux et les défis critiques, que vers les problèmes techniques, son leadership doit donc évoluer en ce sens. L'IÉ rejoint plus les aspects de « l'art » et du « coup d'œil » souvent associé au domaine militaire, bien que le côté analytique soit important afin de bien mesurer sa compréhension de la situation et les impacts potentiels de ses actions. Pour mener l'institution, le leader se doit de comprendre et être réceptif aux besoins et attentes des membres de son organisation. Par contre, selon une étude pour le compte de

¹⁶⁷ Skomorovsky, *Emotional Intelligence: Predicting...* p. 7.

¹⁶⁸ Connerley et Pedersen, *Leadership in a Diverse...*, p. 63.

¹⁶⁹ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 202.

¹⁷⁰ Centres de résolutions de conflits (CRC)

¹⁷¹ Rosabeth Moss Kanter, "How Cosmopolitan Leaders Inspire Confidence – A Profile of the Future" extrait de *The Leader of the Future 2...*, Hesselbein et Goldsmith, p. 61.

l'Armée canadienne, ses officiers discernent difficilement les perceptions de leurs subalternes à l'endroit de leur leadership¹⁷².

Bien que les diverses théories sur le leadership semblent parfois sujettes aux « modes », les plus récentes recherches tendent à en démontrer les complexités et notre compréhension approfondie nous permet une meilleure conscientisation de l'IE, de son potentiel et de ses impacts. Les nombreuses publications sur cette perspective en reflètent également l'intérêt¹⁷³. Il est recommandé que les FC approfondissent leur compréhension de l'IE et ses effets afin d'en valider la pertinence pour la rencontre de défis futurs.

¹⁷² Kelly M.J. Farley et Jennifer A. Veitch, "Measuring Morale, Cohesion and Confidence in Leadership: What are the Implications for Leaders", *The Canadian Journal of Police & Security Services* 1, n° 4, (hiver 2003), p. 355-357.

¹⁷³ Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 440-441.

BIBLIOGRAPHIE

Collège des Forces canadiennes. “Exercice nouveaux horizons” (Matériel de cours de l’activité C/PR 500/IRP/RP-4 du Programme de commandement et d’état-major interarmées 33, 2006).

Collège des Forces canadiennes. “Exercice nouveaux horizons” (Matériel de cours de l’activité C/PR 500/IRP/RP-5 du Programme de commandement et d’état-major interarmées 33, 2006).

Alexander, John. Chapitre 7, “The Challenge of Complexity”, extrait de *The Leader of the Future 2 – Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, édité par Frances Hesselbein et Marshall Goldsmith, San-Francisco : Jossey-Bass, 2006, p. 85-94.

Alvesson, Mats et Stefan Sveningsson. “The great disappearing act: difficulties in doing ‘leadership’”, extrait de *The Leadership Quarterly* 14, n° 3 (juin 2003), p. 359-381.

Antonakis, John, Anna T. Cainciolo et Robert J. Sternberg. *The Nature of Leadership*, États-Unis : Sage Publications, 2004.

Avolio, Bruce J. et Bernard M. Bass. “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire”, extrait de *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, no 4 (1999), p. 441-462.

Bass, Bernard M. *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership – Theory, Research, and Managerial Application*, 3^e éd., New York : The Free Press, 1990.

Bass, Bernard M. *Transformational Leadership – Industrial, Military and Educational Impact*, États-Unis : Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

Bass, N.M. “From transactional to transformational leadership: learning to share the vision”, extrait de *Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback*, de E Kevin Kelloway, Julian Barling et Jane Helleur, extrait de *Leadership and Organization Development Journal* 21, n° 3, (2000), p. 145-149.

Becker, Johannes et Carsten Hengstmann. “Cultural Differences of Effective Leadership in Sweden, England, France and Germany”, mémoire de maîtrise, Växjö University, 2006, accessible à <http://www.diva-portal.org/vxu/abstract.xsql?dbid=982>; Internet; consulté le 19 avril 2007.

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

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-003, *Le leadership dans les Forces canadiennes – Doctrine*, Ottawa : Chef d’état-major de la Défense, 2005.

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

Connerley, Mary L. et Paul B. Pedersen. *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment - Developing Awareness, Knowledge, and Skills*, États-Unis : Sage Publications, 2005.

Cox, T.H., Jr. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, research & practice*, San Francisco : Berrett-Koehler, 1994.

Daus, C.S. et A. Harris, “Emotional intelligence and transformational leadership in groups”, extrait de *Emotional Intelligence: Predicting Leadership in Canadian Forces*, A. Skomorovsky,

Technical Report 2006-03, Directorate Personnel Applied Research, National Defence Headquarters, 2007.

D.R. Denison, “What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars”, extrait de *Academy of Management Review* 21, n° 3 (juillet 1996), p. 619-654.

Den Hartog, Deanne N. et Marcus W. Dickson. Chapitre 11, “Leadership and Culture”, extrait de *The Nature of Leadership*, édité par John Antonakis, Anna T. Cainciolo et Robert J. Sternberg, États-Unis : Sage Publications, 2004.

Eagly, Alice H. et Linda L. Carli. “Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution”, extrait de *The Leadership Quarterly* 14, n° 6, (2003) : p. 851-859.

Eagly, Alice H. et Linda L. Carli. Chapitre 12, “Women and Men as Leaders”, extrait de *The Nature of Leadership*, édité par John Antonakis, Anna T. Cainciolo et Robert J. Sternberg, États-Unis : Sage Publications, 2004.

Einstein, Albert. “Out of My Later Life”, extrait de *Leadership: Quotations from the Military Tradition*, édité par Robert A. Fitton, Boulder : Westview Press, 1990.

Farley, Kelly M.J. et Jennifer A. Veitch. “Measuring Morale, Cohesion and Confidence in Leadership: What are the Implications for Leaders”, extrait de *The Canadian Journal of Police & Security Services* 1, n° 4, (hiver 2003), p. 353-364.

Gardner, Lisa et Con Stough. “Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers”, extrait de *Leadership and Organization Development Journal* 23, n° 1/2, (2002), p. 68-78.

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis and Annie McKee. *L’intelligence émotionnelle au travail*, traduit par Emily Borgeaud, Paris : Village Mondial, 2002.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence*, New York : Bantam Books, 1995.

Harries-Jenkins, Gwyn. “Institution to Occupation to Diversity: Gender in the Military Today”, extrait de *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, sous la direction de Franklin C. Pinch, Lieutenant-Colonel Allister T. MacIntyre, Phyllis Browne et Alan C Okros, Canada : L’Institut de Leadership des Forces canadiennes, 2002.

Harris, P.R. et R.T. Moran. *Managing Cultural Differences*, 3^e éd., Houston : Gulf Publishing Company, 1991.

Heifetz, Ronald A. Chapitre 6, “Anchoring Leadership in the Work of Adaptive Progress”, extrait de *The Leader of the Future 2 – Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, édité par Frances Hesselbein et Marshall Goldsmith, San-Francisco : Jossey-Bass, 2006, p.73-84.

Hesselbein, Frances et Marshall Goldsmith. *The Leader of the Future 2 – Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, San-Francisco : Jossey-Bass, 2006.

Hoeklin, L. *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage*, Grande-Bretagne : Addison – Wesley Publishers Company, 1995.

Judge, Timothy A. et Ronald F. Piccolo. “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, extrait de *Journal of Applied Psychology* 89, n° 5 (2004), p. 755-768.

Kane, Thomas D. et Trueman R Tremble, Jr. “Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army”, extrait de *Military Psychology* 12, n° 2 (avril 2000), p. 137-160.

Kanter, Rosabeth Moss. Chapitre 5, “How Cosmopolitan Leaders Inspire Confidence – A Profile of the Future” extrait de *The Leader of the Future 2 – Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, édité par Frances Hesselbein et Marshall Goldsmith, San-Francisco : Jossey-Bass, 2006, p. 61-70.

Kelloway, E Kevin, Julian Barling et Jane Helleur, “Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback”, extrait de *Leadership and Organization Development Journal* 21, n° 3, (2000), p. 145-149.

Kelloway, E. Kevin et Julian Barling, “What we have learned about developing transformational leaders”, extrait de *Leadership and Organization Development Journal* 21, n° 7 (2000) : p. 355-362.

Kleinman, C. “Gender trends demand some preparation”, extrait de *In search of gender advantage*, de Robert P. Vecchio, extrait de *The Leadership Quarterly* 14, n° 6 (décembre 2003) : p. 835-850.

Leuprecht, Christian. “Demographics and Diversity Issues in Canadian Military Participation”, extrait de *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, sous la direction de Franklin C. Pinch, Lieutenant-Colonel Allister T. MacIntyre, Phyllis Browne et Alan C Okros, Canada : L’Institut de Leadership des Forces canadiennes, 2002.

Loos, Lieutenant Colonel G.D. “Toward a practical leadership model and better leaders for the Canadian Forces: Recognising, fostering and developing emotional intelligence”. Toronto : travail rédigé dans le cadre du cours de commandement et d’état-major – Nouveaux horizons, Collège des Forces canadiennes, 2001.

Maciariello, Joseph A. Chapitre 1, “Peter F. Drucker on Executive Leadership and Effectiveness”, extrait de *The Leader of the Future 2 – Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, édité par Frances Hesselbein et Marshall Goldsmith, San-Francisco : Jossey-Bass, 2006, p. 3-27.

Masaoka, Jan. Chapitre 4, “Ten Things I Learned About Leadership from Women Executive Directors of Color”, extrait de *The Leader of the Future 2 – Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, édité par Frances Hesselbein et Marshall Goldsmith, San-Francisco : Jossey-Bass, 2006, p. 55-60.

Masi, Ralph J. et Robert A. Cooke. “Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity”, extrait de *The International Journal of Organizational Analysis* 8, n° 1 (2000), p. 16-47.

Mayer, John D. et Peter Salovey, “The Intelligence of Emotional Intelligence”, extrait de *Emotional Intelligence: Predicting Leadership in Canadian Forces*, A. Skomorovsky, *Technical Report 2006-03*, Directorate Personnel Applied Research, Quartier général de la Défense nationale, janvier 2007.

Micco, L. “Women outmuscle men in management tasks, study finds”, extrait de *Leadership – Theory and Practice*, 2^e éd., Peter G. Northouse, États-Unis : Sage Publications, 2001.

Northouse, Peter G. *Leadership – Theory and Practice*, 2^e éd., États-Unis : Sage Publications, 2001.

Paquet, Stephanie, Laura Hambley et Theresa Kline. “Strategic leadership competencies in the Canadian Forces”, Canada : University of Calgary pour l’Institut de Leadership des Forces canadiennes, 2003.

Pierce, Ponchitta. “Leading in a Constantly Changing World”, extrait de *The Leader of the Future 2 – Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, édité par Frances Hesselbein et Marshall Goldsmith, San-Francisco : Jossey-Bass, 2006, p.113-120.

Pinch, Franklin C. “Diversity: Conditions for an Adaptive, Inclusive Military”, extrait de *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, sous la direction de Franklin C. Pinch, Lieutenant-Colonel Allister T. MacIntyre, Phyllis Browne et Alan C Okros, Canada : L’Institut de Leadership des Forces canadiennes, 2002

Pinch, Franklin C., Lieutenant-Colonel Allister T. MacIntyre, Phyllis Browne et Alan C Okros. *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, Canada : L’Institut de Leadership des Forces canadiennes, 2002.

Rosete, David et Joseph Ciarrochi. “Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness”, extrait de *Leadership and Organization Development Journal* 26, n° 5/6, (2005), p. 388-399.

Sackman, S.A. “Cultural Complexity in Organizations – Inherent Contrasts and Contradictions”, extrait de *Cultural Differences of Effective Leadership in Sweden, England, France and Germany*, de Johannes Becker et Carsten Hengstmann, (mémoire de maîtrise, Växjö University, 2006), accessible à <http://www.diva-portal.org/vxu/abstract.xsql?dbid=982>; Internet; consulté le 19 avril 2007.

Sashkin, Marshall. Chapitre 5, “Transformational Leadership Approaches – A Review and Synthesis”, extrait de *The Nature of Leadership*, édité par John Antonakis, Anna T. Cainciolo et Robert J. Sternberg, États-Unis : Sage Publications, 2004.

Shinseki, General Eric K. Chapitre 11, “Leaders of the Future – Growing One-Eyed Kings”, extrait de *The Leader of the Future 2 – Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, édité par Frances Hesselbein et Marshall Goldsmith, San-Francisco : Jossey-Bass, 2006, p.121-127.

Skomorovsky, A. “Emotional Intelligence: Predicting Leadership in Canadian Forces”, *Technical Report 2006-03*, Directorate Personnel Applied Research, Quartier général de la Défense nationale, janvier 2007.

Staub, Robert E., II. *The Heart of Leadership – 12 Practices of Courageous Leaders*, États-Unis : Executive Excellence Publishing, 1996.

Thomas, R. Roosevelt, Jr. Chapitre 3, “Diversity Management – An Essential Craft for the Future Leaders”, extrait de *The Leader of the Future 2 – Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, édité par Frances Hesselbein et Marshall Goldsmith, San-Francisco : Jossey-Bass, 2006, p. 47-54.

Ulrich, Dave, et Norm Smallwood. Chapitre 13, “Leadership as a Brand”, extrait de *The Leader of the Future 2 – Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, édité par Frances Hesselbein et Marshall Goldsmith, San-Francisco : Jossey-Bass, 2006, p. 141-152.

Yukl, Gary A. *Leadership in Organizations*, 6^e éd., États-Unis : Pearson Prentice Hall, 2006.

Zaccaro, Stephen J. “Social complexity and the competencies required for effective military leadership”, extrait de *Strategic leadership competencies in the Canadian Forces*, préparé par

Stephanie Paquet, Laura Hambley et Theresa Kline, Canada : University of Calgary pour l'Institut de Leadership des Forces canadiennes, 2003.

“Meilleures citations – Dictionnaire”; <http://www.meilleurescitations.com/>; Internet; consulté le 18 avril 2007

“Quelques citations et aphorismes donnant des éclairages sur les rapports entre la science et la guerre, sur la guerre en général et le militarisme en particulier”; accessible à http://vadeker.club.fr/humanite/culture/citations_guerre1.html; Internet; consulté le 17 avril 2007.

Autres documents pertinents, non-cités en la présente dissertation.

Anderson, Terry D. *Transforming Leadership- Equipping Yourself and coaching Others to Build the Leadership Organization*, 2^e éd., États-Unis : St. Lucie Press, 1998.

Austin, Avis. “Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures”, extrait de *Leadership and Organization Development Journal* 27, n^o 1/2, (2006), p. 83-84.

Barling, Julian, Frank Slater et E. Kevin Kelloway. “Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study”, extrait de *Leadership and Organization Development Journal* 21, n^o 3, (2000), p. 157-161.

Bryman, Alan. “The qualitative methods special series: casting doubts on leadership as a valuable construct: article”, extrait de *The Leadership Quarterly* 14, n^o 3 (juin 2003), p. 357.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Leadership in the Canadian Forces – Leading the Institution*, ébauche version 2.6, Institut de Leadership des Forces canadiennes, 2006.

Cooper, Robert K. et Ayman Sawaf. *Executive EQ – Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, New York : A Perigee Book, 1996.

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis et Annie McKee. *Primal Leadership – Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston : Harvard Business School Publishing, 2002.

Hesselbein, Frances et Marshall Goldsmith et Richard Beckard. *The Leader of the Future – Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, San-Francisco : Jossey-Bass, 1996.

Holst, Major P.W. “Emotional Intelligence: Caveat Emptor”. Toronto : travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement d'état-major – Nouveaux horizons, Collège des Forces canadiennes, 2005.

Hughes, Marcia, L. Bonita Patterson et James Bradford Terrell. *Emotional Intelligence in Action – Training and Coaching Activities for Leaders and Managers*, San Francisco : Pfeiffer, 2005.

Lewis, Micheal et Jeannette M. Haviland-Jones. *Handbook of Emotions*, 2^e éd., New York : The Guilford Press, 2000.

Loeb, Marshall et Stephen Kindel. *Leadership for Dummies*, États-Unis : IDG Books Worldwide, 1999.

Lord, Robert G., Richard J. Klimoski et Ruth Kanfer. *Emotions in the Workplace – Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behaviors*, San Francisco : Jossey-Bass, 2002.

Palmer, Benjamin, Mélissa Walls, Zena Burgess et Con Sough. “Emotional intelligence and effective leadership”, extrait de *Leadership and Organization Development Journal* 22, n° 1, (2001), p. 5-33.

Stringer, Robert. *Leadership and Organizational Climate – The Clout Chamber Effect*, États-Unis : Prentice Hall, 2002.

Stys, Yvonne et Shelley L. Brown. “Étude de la documentation sur l’intelligence émotionnelle et ses conséquences en milieu correctionnel”, rapport de recherché, Direction de la recherche – Services correctionnels du Canada, 2004.

Tichy, Noel M. et Mary Anne Devanna. *The Transformational Leader*, États-Unis : John Wiley & Sons, 1986.

Vecchio, Robert P. “In search of gender advantage”, extrait de *The Leadership Quarterly* 14, n° 6 (décembre 2003) : p 835-850.

Vecchio, Robert P. *Leadership – Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, États-Unis : University of Notre Dame Press, 1997.

Zaccaro, Stephen J. et Richard J. Klimoski. *The Nature of Organizational Leadership – Understanding the Performance Imperatives Confronting Today’s Leaders*, San Francisco : Jossey-Bass, 2001.