

Canadian  
Forces  
College

Collège  
des  
Forces  
Canadiennes



## LA COMPLEXITÉ ET LE LEADERSHIP OPÉRATIONNEL : UNE PERSPECTIVE POUR LE XXI<sup>E</sup> SIÈCLE

Lieutenant-colonel Sébastien Bouchard

**JCSP 34**

**Master of Defence Studies**

**Disclaimer**

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2008.

**PCEMI 34**

**Maîtrise en études de la défense**

**Avertissement**

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2008.

CANADIAN FORCES COLLEGE — COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 34 — PCEMI 34

2007-2008

MDS RESEARCH PROJECT — PROJET DE RECHERCHE DE LA MÉD

**LA COMPLEXITÉ ET LE LEADERSHIP OPÉRATIONNEL :  
UNE PERSPECTIVE POUR LE XXI<sup>E</sup> SIÈCLE**

Par le lieutenant-colonel Sébastien Bouchard

*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 conflits du XXI<sup>e</sup> siècle seront caractérisés par leur complexité diplomatique, sociale, économique et militaire. C'est dans cette complexité que les commandants de force opérationnelle interarmée déployée devront exercer leur leadership, et ce, à l'intérieur d'un cadre interarmée, inter agence, multinationale et publique.

Cette complexité générera de nouvelles exigences en terme de leadership opérationnel.

Un leader opérationnel de demain devra posséder un leadership s'adaptant à un auditoire plus divers que jamais. Il devra être un communicateur efficace spécialement avec les agences extérieures qui feront parties intégrales de son environnement. Sa capacité d'apprentissage devra être supérieure à ses prédécesseurs afin d'être en mesure de prendre des décisions complexes dans un cycle de décision accéléré. Il devra aussi être en mesure de gérer de multiples priorités simultanément. Finalement, le commandant opérationnel devra être un élément rassembleur des parties prenantes à la résolution du conflit dans son secteur de responsabilité.

L'étude en silo des multiples dimensions et approches du leadership, incluant le modèle des Forces canadiennes, ne répond qu'en partie à ces exigences du XXI<sup>e</sup> siècle. Afin d'être en position de bien saisir les subtilités de toutes ces exigences en leadership opérationnel, il est nécessaire d'étudier une variété d'approches du leadership et de compléter l'apprentissage avec des modèles de leadership exécutif. Ces approches sont plus adaptées à la complexité du niveau opérationnel au XXI<sup>e</sup> siècle.

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé	i
Table des matières	ii
Liste des figures et des tableaux	iii
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 — Le contexte du XXI<sup>e</sup> siècle</b>	<b>4</b>
1.1 La nature du champ de bataille	12
1.2 Les facteurs influençant le leadership opérationnel	27
1.3 Les exigences du leadership du XXI <sup>e</sup> siècle	30
<b>Chapitre 2 — Les modèles de leadership</b>	<b>31</b>
2.1 Les dimensions du leadership	39
2.2 Les approches classiques du leadership	51
2.3 L'approche transformationnelle	57
2.4 Le modèle de leadership dans Forces canadiennes	63
2.5 Les modèles de leadership exécutif	71
<b>Chapitre 3 – L'intégration des concepts</b>	<b>74</b>
3.1 L'importance de certaines dimensions de leadership	83
3.2 L'évaluation des modèles selon les exigences	86
<b>Conclusion</b>	<b>87</b>
Annexe A — Tableau comparatif des modèles de leadership exécutif	88
Annexe B — Tableau des dimensions et des approches de leadership selon les exigences du XXI <sup>e</sup> siècle	
Bibliographie	

## LISTES DES FIGURES ET DES TABLEAUX

### Liste des figures

Figure 1.1 : Les types d'opérations à travers le spectre de conflits.	6
Figure 1.2 : La structure hiérarchie traditionnelle versus structure non	15
	29
hiérarchique	35
Figure 1.3 : Les éléments de complexité et les exigences du leader du XXI <sup>e</sup> siècle	38
Figure 2.1 : La relation de communication dans un modèle de leadership	42
Figure 2.2 : Les catégories des tâches de leadership en fonction du grade	43
Figure 2.3 : Les habiletés nécessaires selon les niveaux de l'organisation	48
Figure 2.4 : Les trois éléments du modèle de compétences	49
Figure 2.5 : Le modèle de contingence	56
Figure 2.6 : Les styles de leadership situationnel	
Figure 2.7 : L'échelle des comportements visant à influencer et le leadership	59
	62
transformationnel	46
Figure 2.8 : Le modèle de leadership des Forces canadiennes	53
Figure 2.9 : La relation entre la motivation et l'aptitude d'un groupe	
<b>Liste des tableaux</b>	68
Tableau 2.1 : Comparaison des modèles de leadership selon les styles	86
Tableau 2.2 : Caractéristiques, comportements et effet sur le groupe du leadership	87

### charismatique

Tableau 2.3 : Les rôles du gestionnaire selon Mintzberg	
Tableau de l'annexe A : Tableau comparatif des modèles de leadership exécutif	
Tableau de l'annexe B : Tableau des dimensions et des approches de leadership selon les exigences du XXI <sup>e</sup> siècle	

## **LA COMPLEXITÉ ET LE LEADERSHIP OPÉRATIONNEL : UNE PERSPECTIVE POUR LE XXI<sup>E</sup> SIÈCLE**

Le leadership militaire canadien au XXI<sup>e</sup> siècle démontre que le corps des officiers de l'avenir doit être proactif et faire preuve de qualités morales et intellectuelles inégalées. Ces officiers devront relever des défis militaires de taille sur la scène internationale. [...] Les Canadiens [...] s'attendent à ce que ces responsabilités soient exécutées d'une manière qui motive la fierté qu'ils ont toujours ressentie à l'égard de l'institution [...]¹.

Arthur C. Eggleton, ministre de la Défense nationale 2001

### **INTRODUCTION**

Dans la majorité des organisations militaires ou civiles, un environnement stable et prévisible est un concept qui fait partie du passé. La conjoncture présente et celle du futur se caractérisent mieux par les aspects d'incertitude et de complexité. La progression rapide de la technologie, la globalisation et les médias augmenteront les défis du leader de demain.

Le contexte dans lequel les leaders d'aujourd'hui exercent leur leadership est continuellement en changement. Ce nouveau contexte est influencé par des aspects d'ordre politique, social, culturel et technologique. La nature même des conflits et la démographie des soldats sont en constantes évolutions. En ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, les officiers supérieurs des Forces canadiennes (FC) devront à leur tour faire face à des défis inédits. Les changements fréquents seront une constante importante du XXI<sup>e</sup> siècle².

Le leader opérationnel d'une formation militaire devra ainsi assurer le succès de sa campagne dans un contexte de complexité et d'incertitude. Cette étude s'attardera sur le niveau opérationnel du leadership. Comme défini par John English, si le stratégique est

---

¹ Ministère de la Défense nationale, *Le leadership militaire canadien au XXI<sup>e</sup> siècle (l'officier en 2020) : Orientation stratégique à l'intention du corps des officiers et du système de perfectionnement professionnel des officiers des Forces canadiennes*, (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2001), p.ii.

² États-Unis d'Amérique, *TRADOC Pamphlet 525-5 : Force XXI operations*, (Virginia : Army Training and Doctrine Command, 1994), p.4.

l'art de la guerre et la tactique, l'art de la bataille, alors le niveau opérationnel est l'art des campagnes militaires.<sup>3</sup> C'est le niveau qui joint le niveau stratégique au niveau tactique. La responsabilité d'un commandant à ce niveau est de fournir les moyens d'exploiter les succès tactiques en vue d'atteindre les objectifs stratégiques<sup>4</sup>. Le niveau opérationnel est défini comme celui de la planification, de la conduite et de la poursuite de campagnes<sup>5</sup>. C'est donc dans ce contexte de campagne militaire qu'un commandant opérationnel exerce son leadership.

Le leader opérationnel peut être envisagé sous bien des angles, mais dans cette étude, le leader opérationnel sera considéré comme un commandant d'une force opérationnelle interarmées dans un théâtre opérationnel du XXI<sup>e</sup> siècle. L'avantage de mettre le leader dans une situation de conflit sera de faire ressortir les attributs et exigences qu'on lui demande de maîtriser. En outre, afin de bien saisir les subtilités du XXI<sup>e</sup> siècle, il faut considérer la situation la plus exigeante afin de saisir la complexité de la tâche.

Bernard Bass soutient que les principes de leadership sont universels et qu'ils ne changent pas selon le temps, seules les conditions et comment elles sont appliquées changent<sup>6</sup>. Contrairement à cet énoncé de Bass, cette étude émet l'hypothèse qu'afin de comprendre les exigences du leader de demain, il faut comprendre le contexte auquel il

---

<sup>3</sup> Allan English, Daniel Gosselin, Howard Coombs et Laurence M. Hickey. *The Operational Art: Canadian Perspectives: Context and Concepts*, (Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2005), p.7.

<sup>4</sup> Ministère de la Défense nationale. B-GG-005-004/AF-000, *Opérations des Forces canadiennes*, (Ottawa : MDN Canada, 2000), p.1-5.

<sup>5</sup> Ibid.,p.1-6.

<sup>6</sup> Bernard Bass. "Leading in the Army after Next", *Military Review*, mars- avril 1998, p. 46.

fera face. Le contexte dans cette étude est ainsi lié au XXI<sup>e</sup> siècle. La norme pour un leader opérationnel du XXI<sup>e</sup> siècle ne sera vraisemblablement pas la même que celle du siècle précédent.

Le but de cette étude sera de déterminer les exigences liées à la complexité du contexte du XXI<sup>e</sup> siècle et de proposer des perspectives sur le leadership opérationnel qui peuvent satisfaire ces exigences.

La première partie commencera par analyser le contexte du XXI<sup>e</sup> siècle afin d'en faire ressortir la complexité et les nouvelles exigences recherchées chez le leader opérationnel. Par la suite, la deuxième partie fera une revue de la littérature sur les différentes dimensions et approches du leadership. La dernière partie fera une observation critique des théories par rapport aux exigences recherchées. Finalement, cette étude conclura qu'aucune approche ne satisfait entièrement toutes les exigences d'un leader opérationnel du XXI<sup>e</sup> siècle et que les modèles de leadership exécutif apportent de bonnes perspectives de réponse aux exigences.

## **CHAPITRE 1 — LE CONTEXTE DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE**

Pour bien déterminer les exigences de leadership du commandant de niveau opérationnel du XXI<sup>e</sup> siècle et saisir la complexité de la tâche, il faut comprendre dans quel genre d'environnement, un commandant opérationnel devra exercer son leadership. La nature du champ de bataille de demain est l'essence même qui définira le type de commandant opérationnel que les FC veulent former et posséder. De plus, il faut considérer les facteurs qui influenceront la manière dont un leader appliquera l'art opérationnel à sa mission. Chacun des facteurs influençant la mission et l'environnement apporte son bagage d'exigences pour les leaders de demain. Ce chapitre mettra en évidence les éléments de complexité du champ de bataille de demain et les facteurs influençant les opérations des leaders opérationnels. Finalement, ces éléments de complexité seront synthétisés en exigences de leadership.

### **1.1 LA NATURE DU CHAMP DE BATAILLE**

#### **1.1.1 Le contexte mondial**

Le XX<sup>e</sup> siècle fut marqué par les guerres mondiales, la guerre froide et les guerres de libération. Le début du XXI<sup>e</sup> siècle marque le passage de la menace maintenant vers les conflits non étatiques d'états en déroute. Les deux problèmes principaux de ces pays sont le manque d'intégration nationale et le sous-développement de leur économie<sup>7</sup>. Sans tradition politique, les différences raciales, ethniques, linguistiques et religieuses au sein d'une population créent une instabilité qui peut engendrer des idéologies nationales opposées. C'est donc dans un aspect de conflit non étatique que s'entame le début de XXI<sup>e</sup> siècle. Les aspects du droit de la personne et de stabilité mondiale seront à l'avant-

---

<sup>7</sup> Bard E. O'Neill. *Insurgency & Terrorism : From the Revolution to Apocalypse*, (Virginia : Potomac book, 2005), p.3.

plan des futurs déploiements de missions. L'intervention militaire dans ces conflits fera partie d'une approche diplomatique, politique et économique.<sup>8</sup> Un commandant opérationnel sera donc une partie prenante d'une vaste coalition d'actions concertées. Non seulement il devra être l'expert des opérations militaires, mais il devra savoir les intégrer dans le plan global de résolution du conflit.

### **1.1.2 Opérations simultanées**

Une force militaire peut être appelée à opérer dans des contextes différents qui demanderont différents types d'opérations. Le général Charles Krulak explique la complexité du champ de bataille en définissant trois types d'opérations<sup>9</sup> qui peuvent être engagés simultanément dans une même zone d'opération<sup>10</sup>. Dans un même créneau de temps, un commandant opérationnel devra conduire des opérations de combat, des opérations de maintien de la paix et des opérations humanitaires. Donc, selon la figure 1.1,<sup>11</sup> un leader devra être capable d'opérer à travers le spectre complet, et ce, simultanément. Il va sans dire qu'au niveau opérationnel, il n'y a que très peu de similitudes entre les trois volets de la guerre. Chacun de ces volets apporte son lot de facteurs à considérer lors de la planification et l'exécution du plan. Cette vision du champ de bataille où plusieurs types d'opération se dérouleront simultanément à intensité

---

<sup>8</sup> Ministère de la Défense nationale, *Le leadership militaire canadien au XXIe siècle...*, p.3.

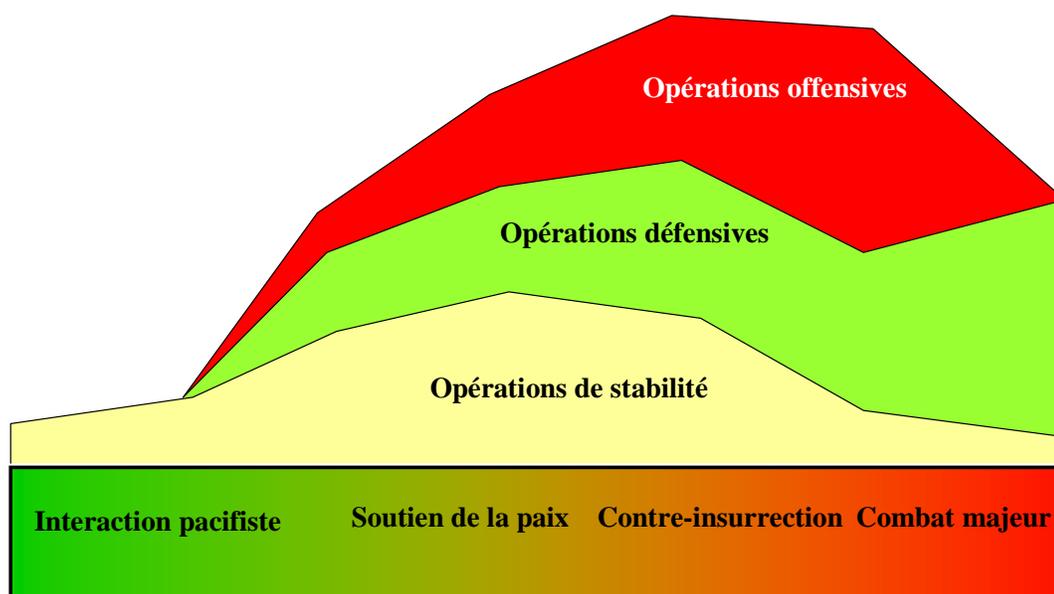
<sup>9</sup> La guerre à trois volets est un concept développé par le général Charles Krulak à la fin des années 1990. Ce concept est utilisé afin de décrire le spectre complexe des défis qu'un soldat devra faire face dans un champ de bataille moderne. Le concept explique le besoin pour un soldat d'intervenir continuellement à travers des actions de combat, de maintien de paix et d'aide-humanitaire. Charles C Krulak, "The strategic corporal : Leadership in the three block", *Marine Corps Gazette*, Quantico, Virginie, volume 83, numéro 12, décembre 1999, p.103.

<sup>10</sup> Ibid., p.103.

<sup>11</sup> B-GG-005-004/AF-000, *Opérations...*, p.1-4.

différente est un aspect de la complexité de XXI<sup>e</sup> siècle. Ainsi, un leader devra ajuster sa manière d’influencer son équipe selon l’opération, et ce, dans le même espace-temps.

Un leader qui excelle dans la poursuite d’opérations de combat sous tension devra aussi être capable de gérer une crise humanitaire avec des agences non gouvernementales sur lesquelles il n’aura aucune autorité.



**Figure 1.1 – Les types d’opérations à travers le spectre de conflits**

Source : Lavoie, Omer, “Les règles d’engagement”, (conférence, Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON, 27 mars 2008), avec l’autorisation du conférencier.

La figure 1.1 démontre qu’à tout moment dans le spectre de conflit, des opérations offensives, défensives ou de stabilisation sont requises. Même si la mission générale d’une force est de type soutien de la paix, il est fort probable que des opérations offensives soient aussi nécessaires.

### 1.1.3 Vision de la menace selon OTAN

Dans une recherche commandée en 2001 par l'OTAN, l'Organisation pour la Recherche et la Technologie<sup>12</sup> définit l'espace du XXI<sup>e</sup> siècle comme une zone multidimensionnelle, variable en densité, non linéaire et plus dispersée. Le spectre des opérations proposées dans cette étude varie de guerre entre deux puissances modernes (vision 1), bien entraînées et bien équipées à des conflits non étatiques (vision 2) engendrés par des forces irrégulières<sup>13</sup>. Ces deux types de conflits du futur ne s'excluent pas mutuellement, ils décrivent plutôt deux scénarios possibles. La vision 1 plus traditionnelle est similaire au scénario de la guerre froide. La doctrine et l'entraînement de la fin du XX<sup>e</sup> siècle préparaient relativement bien les officiers à ce type d'affrontement. Ceci ne doit donc pas changer pour le leader opérationnel du XXI<sup>e</sup> siècle, il devrait continuer à développer des aptitudes à accomplir sa mission dans un environnement dit conventionnel. Par contre, à la suite des attentats du 11 septembre 2001 et à la guerre au terrorisme, la vision 2 semble apporter une meilleure compréhension de la complexité de ces menaces émergentes. Les menaces asymétriques de demain comprendront des guerres de guérilla, mais aussi du terrorisme mondial incluant, la prolifération d'armes biologiques et chimiques, de l'utilisation de système expert à des fins destructrices et du cyberterrorisme, et ce, sur un terrain complexe dans notre pays ou dans toutes autres parties du globe.

---

<sup>12</sup> L'Organisation pour la recherche et la technologie (RTO) est responsable d'intégrer, à l'OTAN, la direction et la coordination de la recherche et de la technologie pour la défense, de conduire et de promouvoir la recherche en coopération et l'échange d'informations techniques dans le cadre des activités de recherche pour la défense menées par les pays, d'élaborer une stratégie OTAN à long terme pour la recherche et la technologie, et de donner des avis sur les questions de ce domaine.

<sup>13</sup> Organisation pour la Recherche et la Technologie, RTO-TR-008(F), *Opérations terrestres à l'horizon 2020 (LO2020)*, (Ottawa-Hull : Corporation St-Joseph, 2001), p. 5.

Dans ce contexte, les FC seront appelées à intervenir, non seulement dans les pays ciblés par les attaques, mais aussi des états en déroutés hébergeant des cellules terroristes internationales ou tout simplement dans des conflits non étatiques d'états en déroute. C'est donc dans des conflits de type guerre irrégulière à l'extérieur du Canada dans un état en déroute que les FC seront appelées à être déployées.

Le leader opérationnel du XXI<sup>e</sup> siècle devra maintenir les compétences qui lui permettront de combattre dans une guerre conventionnelle (vision 1), mais il devra développer de nouveaux attributs afin de combattre des guerres irrégulières (vision 2).

#### **1.1.4 La guerre irrégulière**

La guerre irrégulière est associée à une force d'opposition basée sur des mouvements politiques, des organisations criminelles ou terroristes, des cartels de drogue ou des groupes d'extrémistes. Dans ce type de conflit, l'intention et les moyens de l'ennemi sont souvent imprévisibles. Aucune règle ne gère les moyens employés par les belligérants. Ils peuvent avoir accès à certaines armes militaires à travers le marché noir. Ceci peut possiblement inclure des armes chimiques et bactériologiques. L'accès à la technologie civile tel le GPS, système de communication, internet, produits chimiques agricoles et aux systèmes experts utilisés à des fins terroristes, décuplent leurs possibilités. Comme l'enjeu est l'appui de la population civile, les cibles de prédilection sont les infrastructures civiles et la population en général. Les forces insurrectionnelles sont prêtes à s'engager dans un long conflit, car leurs moyens sont limités par rapport à une coalition qui est généralement militairement supérieure. Invariablement, leur but est de gagner l'appui de la population civile. Ces forces d'opposition opèrent par petits groupes décentralisés avec un objectif commun, mais avec des moyens variés selon

l'imagination des leaders de groupes. Ils tentent d'éviter les combats directs favorisant les embuscades, prises d'otages, et actes terroristes. Les attaques ne visent pas seulement la population, mais aussi les systèmes de communication et de services publics afin d'attaquer les centres nerveux des populations.

### **1.1.5 Force contre-insurrectionnelle**

Les forces contre-insurrectionnelles dirigent leurs opérations dans un environnement différent d'une force conventionnelle. Premièrement, selon David Galula, l'initiative demeure avec la force d'insurrection ce qui enlève une certaine flexibilité au leader opérationnel et aux forces contre-insurrectionnelles<sup>14</sup>. C'est un conflit qu'il décrit comme étant à quatre-vingts pour cent politiques, ce qui force un commandant à considérer plus que les enjeux militaires, il doit aussi examiner les aspects diplomatiques, économiques, sociaux et environnementaux. Il doit intégrer ces aspects dans sa vision de conduite de campagne. La responsabilité globale doit être partagée à tous les niveaux civils qui représentent l'autorité politique. C'est un conflit que l'on décrit comme guerre de comité, essentiellement basée sur la multitude de processus gérés par des rencontres de parties prenantes. Au niveau opérationnel, le commandant doit ainsi travailler avec des partenaires diplomatiques et différents organismes non gouvernementaux. En plus de sa responsabilité de sécurité, une partie de la responsabilité de diplomatie et de reconstruction pourrait lui être déléguée.

Comme plusieurs aspects des conflits du futur semblent graviter autour de la population civile, les ressources supplémentaires telles les cellules de renseignement d'origine humaine et coopération civile militaire deviendront indispensables à

---

<sup>14</sup> David Galula, *Counter-insurgency Warfare : theory and Practice*, (NewYork : Praeger inc, 1964), p.10.

l'accomplissement de la mission. Ainsi, le leader doit acquérir une connaissance adéquate de sa zone d'opération dans les domaines économiques, culturels, politiques et religieux. Une connaissance des infrastructures et des enjeux environnementaux lui sera aussi nécessaire<sup>15</sup>. Pour ce faire, il devra travailler avec des conseillers spécialistes dans ces différents domaines afin de pouvoir intégrer tous les aspects au bon niveau de compréhension globale. Avec cette multitude d'informations, il va sans dire que le leader de demain devra posséder une grande capacité à assimiler de nouvelles connaissances et à intégrer différentes priorités.

### **1.1.6 Zone urbaine**

L'environnement urbain sera la zone d'opération des insurrections et des actes terroristes. Ce sera un environnement plus difficile et le plus probable<sup>16</sup>. D'ici 20 ans, soixante-dix pour cent de la population mondiale résideront dans des zones urbaines. Avec la domination plus grandissante des forces américaines par rapport aux autres puissances mondiales, le terrain de type ouvert offrira très peu de chance de succès à un ennemi potentiel de l'OTAN. Alors, la complexité d'un environnement urbain, la vulnérabilité et les limitations des manœuvres militaires font des villes une zone d'opération de choix pour un adversaire asymétrique. La présence de civils, le danger d'effets fratricides et une variété de possibilités d'attaques terroristes ou de pièges augmenteront le fardeau du commandant en terme de perte de vies humaines.

L'omniprésence de civils cherchant de l'aide ou tout simplement un chef à suivre forcera

---

<sup>15</sup> C.R Kilford, "On 21st Century Operational Art", extrait de *The Operational Art: Canadian Perspectives: Context and Concepts*, sous la direction de Allan English, Daniel Gosselin, Howard Coombs et Laurence M. Hickey, (Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2005), p.257.

<sup>16</sup> Organisation pour la Recherche et la Technologie, RTO-TR-008(F)...p.2-14.

possiblement le leader d'une force opérationnelle à prendre un rôle actif à leur égard. La relation qu'a un commandant avec ses subalternes est indéniablement différente de sa relation qu'il a avec la population civile.

## **1.2 LES FACTEURS INFLUENÇANT LE LEADERSHIP OPÉRATIONNEL**

### **1.2.1 Intolérance aux pertes de vie**

La complexité des guerres irrégulières, l'importance des actions militaires sur les enjeux stratégiques et l'omniprésence des médias sur le champ de bataille amplifieront le nouveau facteur qu'un leader devra fortement considérer : l'intolérance de la population aux pertes humaines.

Christopher Bellamy mentionne dans son livre *Knights in White Armor*, que la population est devenue intolérante à la perte de vie humaine causée par les conflits armés<sup>17</sup>. Des nations pourront décider de baser leur décision de ne pas intervenir ou de retirer leur troupe d'un conflit sur leur capacité de tolérer des pertes. La doctrine américaine stipule clairement que la population s'attend à ce que la victoire soit rapide de manière à minimiser les pertes inutiles et qu'il se réserve le droit de ne pas s'engager dans un conflit si ces conditions ne peuvent être remplies<sup>18</sup>. Le commandant opérationnel qui opérera dans de telles conditions devra dans toutes ses actions considérer les pertes humaines comme un facteur vital à la survie de sa mission. Il devra pour ce faire être imaginatif dans ses options, bien entraîner ses soldats à comprendre l'impact des risques découlant des pertes de vie lors de leurs engagements.

### **1.2.2 La préparation de l'après conflit**

---

<sup>17</sup> Christopher Bellamy, *Knights in the white armour : the new art of war and peace*, (London : Hutchison, 1996), p.19.

<sup>18</sup> Department of the Army, FM 100-5, *Operation*, (Washington : Department of the Army, 1993), p.1-3

Le commandant, en plus de ses objectifs militaires, devra préparer l'environnement à un passage vers la reconstruction. La planification du désengagement graduelle et du passage de responsabilité de sécurité vers une autre organisation dicteront le succès de l'intervention militaire. Dès le premier jour de la présence militaire dans le conflit, le commandant devra conceptualiser son plan de désengagement. L'implication des autorités diplomatiques et du développement y sera vitale. Chacun des objectifs opérationnels devrait inévitablement soutenir son plan de passation d'autorité à une agence de sécurité gouvernementale ou à une autre force militaire de sécurité.

Encore une fois, il est clair que chacune des décisions du commandant de demain aura une multitude de facettes à considérer dans son processus de décision.

### **1.2.3 L'ère de l'information et la guerre réseau-centrique**

La technologie de l'information et le besoin d'avoir une bonne connaissance de l'environnement d'un conflit forceront les FC à adapter leurs capteurs d'information et les systèmes d'engagement. Ils les forceront à conduire une guerre réseau-centrique. D'après ce concept développé par l'amiral William Owen de la US Navy dans les années 90, les nouveaux systèmes d'information et le besoin de renseignement augmenteront la rapidité des engagements et diminueront l'incertitude et les tirs fratricides<sup>19</sup>.

Ce concept a pour but d'interconnecter les éléments d'une force afin que tous puissent partager une même connaissance de la situation et l'intention du commandant.

#### **1.2.3.1 La circulation rapide de l'information**

D'une part, le partage de l'intention du commandant facilitera le passage des ordres et évitera la dilution et les interprétations de l'intention qui bien souvent altèrent

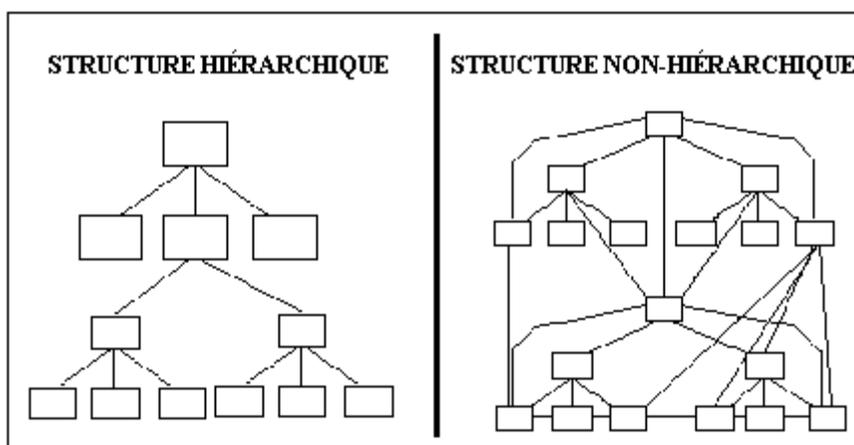
---

<sup>19</sup> William Owens, *Lifting the Fog of War*, (New York : Farar, Straus and Giroux, 2000), p.101.

le message. La rapidité à laquelle les directives pourront être disséminées facilitera le contrôle des forces. Par contre, l'effet secondaire sera d'accélérer le cycle de décision du commandant. En ayant accès plus facilement et rapidement à l'information, un commandant et son quartier général devront agir plus rapidement afin de désorganiser l'ennemi en prenant des décisions plus rapidement que lui. Le passage d'information peut se numériser, mais pas l'art opérationnel. Le commandant disposera ainsi de moins de temps pour faire son appréciation de la situation et son analyse de la mission. C'est donc dire que le passage d'information ira plus vite que le cycle décisionnel d'une organisation. Le leadership d'un commandant opérationnel sera influencé par sa capacité à absorber l'information, l'analyser et dresser son plan.

### **1.2.3.2 L'organisation et la guerre réseau-centrique**

Avec le passage d'information en temps réel à tous les niveaux de l'organisation, les forces passeront d'un système organisationnel hiérarchisé à un système matriciel et modulaire. Le commandement et contrôle d'une structure non hiérarchique apporte une complexité pour une organisation militaire qui a toujours évolué dans un cadre hiérarchique. Cette transformation du système modifiera du fait même la relation qu'un leader a avec les troupes. Ses directions et son intention deviendront accessibles à tous les membres de la force. Ainsi, la structure traditionnelle hiérarchique d'une force se voit modifier en structure matricielle non hiérarchique. La figure 1.2 montre la différence entre les deux structures.



**Figure 1.2 – Structure hiérarchie traditionnelle versus structure non hiérarchique**  
 Source : États-Unis d’Amérique, *TRADOC Pamphlet 525-5 : Force XXI operations*,  
 Virginie : Army Training and Doctrine Command, 1994.

### 1.2.3.3 Surplus d’information

Certains critiques du concept de guerre réseau-centrique évoquent le danger pour un commandant d’être submergé d’information<sup>20</sup>. La recherche de l’information pertinente deviendra la responsabilité du commandant. À travers ce déluge d’information, un leader devra analyser l’information qu’il juge cruciale afin de forger son intention et prioriser les activités. Afin de pouvoir bien analyser l’information, le commandant devra posséder les connaissances requises pour juger de l’importance de l’information et du renseignement qui lui sera fourni. Il existe aussi un danger à s’attarder plus aux données brutes et à l’information qu’au renseignement. La transformation de l’information en renseignement ne peut être faite que par un être humain. Comme l’information est partagée par tous et disponible en temps réel, un commandant pourra tomber dans le piège de vouloir faire l’interprétation de l’information lui-même.

### 1.2.4 L’omni présence des médias

<sup>20</sup> Organisation pour la Recherche et la Technologie, RTO-TR-008(F)...p.2-9.

La présence des médias dans une zone de combat a bien changé au cours du dernier siècle. Du contrôle complet des médias sur le champ de bataille à l'intégration de ceux-ci à l'intérieur des unités déployées, le XXe siècle aura expérimenté toute la gamme de scénarios. Les futurs commandants opérationnels devront non seulement comprendre le rôle des médias et des analystes de la défense, mais savoir comment les transformer en multiplicateur de force.

#### **1.2.4.1 Influence des médias**

Depuis la Deuxième Guerre mondiale, les journalistes sont présents sur le champ de bataille. En 1944 lors du débarquement de Normandie, ils n'étaient que 27. Puis durant la guerre de Corée, 70 journalistes étaient présents au front avec les forces terrestres. Puis 400 lors du conflit au Vietnam. C'est uniquement lors de la première guerre du Golf que le nombre et l'influence des médias se feront sentir. Plus de 1600 journalistes de la télévision et de la presse écrite étaient en Irak et au Kuwait<sup>21</sup>. Ce nombre ne signifie pas nécessairement qu'il y a eu plus de couvertures du conflit, c'est plutôt un indicateur de l'envergure du groupe médiatique dans la zone de combat. Collin Powell affirmait après la Première Guerre du Golf :

Une fois que toutes les forces sont mises en place et que vous avez veillé à tous les détails [...], occupez-vous de la couverture télévisée, parce qu'on peut perdre la guerre même en gagnant les batailles si les reportages ne sont pas favorables<sup>22</sup>.

La complexité politique des conflits actuels et futurs présentera des défis de taille pour les leaders opérationnels devant répondre des actions militaires d'une campagne. Cette réalité ne reposera pas seulement sur les épaules du commandant, mais aussi sur

---

<sup>21</sup> Bernd Horn, *Perpectives de l'extérieur : opinions de journalistes et d'analystes de la défense sur le leadership militaire au Canada*, (Kingston ON : Presse de l'académie canadienne de la défense, 2007), p.6.

<sup>22</sup> (traduction libre) Ibid., p.4.

tous les militaires sous son commandement. Comme les actions posées par les soldats au front seront scrutées par les médias, l'effet sur une nation pourra engendrer des conséquences stratégiques. C'est ce qu'on appelle la notion du caporal stratégique. Cette omniprésence des médias semble rapprocher la population mondiale aux actions des soldats. Par contre, c'est toujours le commandant qui est responsable des actions sur le terrain et s'il y a erreur, c'est lui qui devra rendre des comptes à sa chaîne de commandement et la population.

#### **1.2.4.2 Citoyen reporter**

Il y a aussi le nouveau phénomène que crée l'effet *YouTube*<sup>23</sup>. C'est ce qu'on appelle citoyen reporter ou combattant reporter<sup>24</sup>. Maintenant, toutes les personnes présentes dans une zone d'opération, journaliste ou non, peuvent prendre des photos ou des extraits vidéos et les rendre disponible sur Internet à travers un site de partage vidéo. Ils peuvent émettre leurs opinions sur des sites de clavardage. Un militaire peut ainsi partager des images et ses impressions de combat ou d'un incident grave avant même que les autorités militaires aient eu le temps de se familiariser avec les détails et formuler une réponse médiatique. C'est donc dire qu'il existe un système de réseau d'information populaire disponible mondialement non hiérarchisé. Bien sûr, des règles peuvent être mises en place pour les militaires, mais pas pour la population civile et les belligérants.

---

<sup>23</sup> YouTube est un site web de partage de vidéo célèbre sur lequel les utilisateurs peuvent envoyer, visualiser et se partager des séquences vidéo telles que des extraits de films, d'émissions de télévision et des clips de musique, mais aussi des vidéos amateurs provenant de blogues par exemple. La plupart des vidéos du site peuvent être visualisées par tous les internautes, tandis que seules les personnes inscrites peuvent envoyer des vidéos de façon illimitée. Wikipedia. Au mot "YouTube", <http://fr.wikipedia.org/wiki/YouTube>, Internet, consulté le 4 février 2008.

<sup>24</sup> Dale, Daniel. "The Mortally Dangerous Politically Treacherous World of Combattant-Reporter", *Toronto Star*, 11 août 2007, p.ID-1.

Daniel Dale croit que ce phénomène redéfinira notre vision de la couverture médiatique des conflits armés<sup>25</sup>.

#### **1.2.4.3 Médias hostiles**

La population mondiale n'aura pas que la vision du côté des médias favorables à la présence des forces de coalition, mais aussi la vision des médias qui soutiennent les belligérants. Les sites Web partisans, les chaînes de télévision avec différentes allégeances seront à la portée de tous. Les différentes analyses journalistiques pourront à la fois louer ou détruire les actions militaires d'une force. Leurs politisations influenceront aussi la manière dont ils rapporteront les événements. Le commandant de la mission devra possiblement coopérer avec des médias plus hostiles que d'autre du à leur présence.

#### **1.2.4.4 Les médias et les politiciens**

Même les politiciens utilisent les médias pour se mettre à jour sur les conflits. Cette dimension est une manière non formelle de rétroaction des actions militaires en théâtre. Il ne faut surtout pas oublier que la vision stratégique nationale de l'emploi des FC vient des politiciens. Une partie des informations qu'ils utilisent pour prendre de telles décisions provient parfois de la télévision et des journaux.

Comme les médias ont une influence sur la population en général et sur les politiciens, la perception des journalistes sera d'une importance capitale pour le commandant d'une mission. C'est à lui que reviendra la responsabilité de s'assurer que

---

<sup>25</sup> Idid., p. ID-2

la bonne information est bien saisie par les journalistes et analystes. Selon Bercuson<sup>26</sup>, la plus grande faiblesse des officiers supérieurs est leurs maladroites avec l'autorité civile<sup>27</sup>. De plus, le journaliste Chris Wattie<sup>28</sup> évoque la timidité des généraux durant une entrevue médiatique<sup>29</sup>. Ce manque de présence auprès des journalistes est souvent interprété comme un manque de leadership. Il est donc important pour un commandant d'être le représentant de la force auprès des médias. Un aspect trop souvent laissé aux officiers d'affaire publique.

#### **1.2.4.5 Les médias et le commandant**

Selon le major général (à la retraite) MacKenzie, les médias sont un levier stratégique et opérationnel important qu'on ne saurait négliger<sup>30</sup>. Ce commentaire démontre bien l'importance qu'un leader opérationnel devra mettre sur ses relations avec les médias. Le commandant d'une force devra ainsi exercer son pouvoir d'inspiration envers les journalistes afin que les objectifs stratégiques soient endossés par la population de son pays ou de ceux de la coalition.

Les médias ne sont pas tous les mêmes et leurs méthodes d'opérations diffèrent l'un de l'autre. Une différence importante à comprendre pour le leader de demain est le temps qu'il disposera entre un événement et le passage de l'information à la population

---

<sup>26</sup> David Berguson, Ph D., dirige le Centre d'études militaires et stratégiques de l'Université de Calgary, en plus d'être directeur des programmes au *Canadian Defence and Foreign Affairs Institute*. Il est également membre de l'ordre du Canada. Horn, *Perpectives de l'extérieur...*, p.12

<sup>27</sup> Ibid., p.12.

<sup>28</sup> Chris Wattie est journaliste principal à l'échelle nationale au *National Post*. Il a été l'un des premiers journalistes intégrés à un groupement tactique canadien à Kaboul en Afghanistan durant la rotation 0 de l'Opération ATHENA. Ibid., p.13.

<sup>29</sup> Ibid p.13

<sup>30</sup> Ibid p.13

mondiale. L'analyse des entrevues en direct et celle de la presse écrite peuvent être bien différentes. La presse écrite doit analyser l'information afin de le mettre par écrit. Souvent, le temps de l'entrevue permet à un commandant d'expliquer certains concepts de base facilitant la compréhension de l'information, il peut rectifier certaines informations erronées. L'avènement de la couverture médiatique en temps réel dessine les opérations militaires à mesure qu'elles se vivent sur le terrain<sup>31</sup>. C'est dans cette nouvelle optique que dans une entrevue en direct, le temps dont un commandant dispose pour faire passer son message est très court, à peine quelques minutes et possiblement que seulement quelques secondes de son intervention feront les manchettes. Le message se doit d'être sans failles. Le moindre bafouillage ou geste anodin peut compromettre son message primaire. Margaret H. Belknap décrit cet effet CNN comme un couteau à deux tranchants qui est à la fois un multiplicateur de force stratégique et un risque opérationnel potentiel<sup>32</sup>. Le leader opérationnel doit trouver le bon équilibre entre la censure que certains militaires veulent exercer afin de ne pas compromettre leurs opérations et le désir des journalistes d'avoir accès à tous les aspects de la mission pour en informer le public.

Il devra imposer son leadership auprès des médias afin d'assurer l'atteinte des objectifs stratégiques.

Lorsqu'on tente de décrire le leadership requis pour un leader opérationnel du XXI<sup>e</sup> siècle, il ne faut pas seulement le considérer en rapport aux troupes militaires, mais aussi par rapport aux médias qu'ils accompagneront dans sa campagne. L'omniprésence d'un réseau planétaire de médias cherchant à comprendre et rapporter les événements

---

<sup>31</sup> Margaret H Belknap, "The CNN Effect: Strategic Enabler or Operational Risk?" *Parameters* 33, no. 3, automne 2002, p.100.

<sup>32</sup> *Ibid.*, p.102.

sera un facteur qu'un commandant devra considérer<sup>33</sup>. Sa relation avec ce groupe de journalistes et la manière dont il exercera son leadership sur le groupe seront très différentes de sa relation avec la troupe. Avec les médias, l'aspect d'autorité légale n'existe pas. Ce sont ses connaissances des opérations militaires et des campagnes qui intéresseront les journalistes et qui lui assureront son statut de leader au sein du groupe.

## **1.2.5 Diversité des acteurs du champ de bataille**

### **1.2.5.1 L'hétérogénéité des forces**

Le leadership dans le XXI<sup>e</sup> siècle revêt toute son importance dans ce facteur qu'est le multiculturalisme des forces et agences déployées. Non seulement, le leader opérationnel devrait coopérer avec la population civile et les agences gouvernementales et non gouvernementales, mais son organisation même risque de ne pas être homogène. Le visage du guerrier de demain ne sera pas comme celui que le début du XX<sup>e</sup> siècle a connu. Le XXI<sup>e</sup> siècle ne verra plus d'unité militaire uniquement d'hommes blancs canadiens-anglais (parfois français) de religion chrétienne. La face du Canada d'aujourd'hui et de demain est très différente de cette vision qu'est un Canadien.

Depuis 1995, l'accroissement démographique annuel dû au solde de migration internationale a surpassé celle de l'accroissement naturel<sup>34</sup>. Si l'on additionne à cette

---

<sup>33</sup> Organisation pour la Recherche et la Technologie, RTO-TR-008(F)..., p.2-9

<sup>34</sup> Le solde de la migration internationale prend de plus en plus d'importance en tant que facteur explicatif de la croissance démographique canadienne. Alors que ce solde était responsable de 37,1 % de l'accroissement total au cours de la période 1971-1972 à 1975-1976, il en a expliqué plus de 60,0 % au cours des cinq dernières années. En 2004-2005, le solde migratoire international représentait 65,1 % de l'accroissement démographique canadien. Même s'il n'atteignait pas les sommets de 2001-2002 (243 700), le solde de la migration internationale de 2004-2005 (192 900) est demeuré néanmoins beaucoup plus élevé qu'au cours de la décennie 1990 (142 400 en moyenne). Canada, Statistique Canada, *Statistiques démographiques annuelles 2005*, (Ottawa : Ministère de l'industrie, 2006) p. 2.

statistique les enfants nés au Canada de parents immigrants, le visage du Canadien moyen change exponentiellement chaque année.

### **1.2.5.2 Opération multinationale interarmée**

Comme souligné dans l'introduction, la force déployée fera partie d'une équipe interarmée, c'est-à-dire qui inclue les forces terrestres, maritimes et aériennes. Les réservistes aussi verront leur contribution augmentée. La capacité et le potentiel dans des rôles de renforts individuels ou dans des postes où leur expertise est nécessaire spécialement dans les services de soutien au combat et les opérations de coopération civile militaire. Comme le prédit la doctrine américaine sur les futures forces interarmées (Force XXI)<sup>35</sup>, les éléments déployés seront modelés selon la mission. Ainsi, une force ad hoc se regroupe sous un même leader afin d'atteindre un objectif commun. Les opérations ne seront pas seulement interarmées, mais aussi multinationales. L'aspect multinational revêt une saveur politique. En effet, chaque pays a ses propres raisons d'envoyer des troupes, tous ont des intérêts souvent similaires, mais quelquefois différents. La tolérance au risque et la manière dont ils sont employés sont propres à chaque nation. Le leader d'une telle organisation devra être le rassembleur de tous ces différents services de différents pays. Sa compréhension des différentes cultures et ethnies, mais aussi de différentes langues facilitera sa communication avec eux sur le plan humain.

### **1.2.5.3 Les opérateurs privés**

Depuis les conflits en Bosnie et en Irak, le champ de bataille a vu émerger la venue d'entrepreneurs aux services des forces. En plus des militaires, le leader

---

<sup>35</sup> États-Unis d'Amérique, *TRADOC Pamphlet 525-5...*, p.1.

opérationnel devra ainsi intégrer à son organisation militaire des entrepreneurs civils. Les prochains théâtres d'opérations risquent de voir de plus en plus de civils remplacer des militaires lorsque l'environnement le permet. Une nouvelle dimension s'ajoute donc pour le commandant de force opérationnel, celle de commander des entrepreneurs qui ont, dans certains cas, un but bien différent des militaires de profession, c'est-à-dire le profit pécuniaire.

Ces civils travaillant pour la force seront issus de tous les milieux sociaux et de différents pays d'origine. Le commandant du XXI<sup>e</sup> siècle devra donc savoir comment commander ses groupes non seulement militaires, mais aussi de civils en terrain opérationnel.

### **1.2.6 Le soldat**

D'après Northouse, le leadership consiste en un processus par lequel un individu influence un groupe dans l'accomplissement d'un but commun<sup>36</sup>. Ceci veut dire que le leadership s'exerce à l'intérieur d'un groupe d'individus. Le groupe est donc une partie du contexte dans lequel le leadership est exercé. Ainsi, pour comprendre le leadership de demain, il faut définir le soldat du futur.

#### **1.2.6.1 Les analogies du soldat du XXI<sup>e</sup> siècle**

Au cours des vingt dernières années, le corps des membres sous-officiers a vu une augmentation marquée de soldats ayant fait des études collégiales et même universitaires. Si l'on suppose que la tendance se maintiendra, les soldats du XXI<sup>e</sup> siècle seront plus éduqués et seront accoutumés aux nouvelles technologies. Les systèmes d'armes, de protection et de communication ne seront que l'extension de leurs cerveaux. Comme un

---

<sup>36</sup> Peter G. Northouse, *Leadership : Theory and Practice*, (Californie : Saga Publications, 2007), p.3.

jeune d'aujourd'hui qui joue sur une console de jeu électronique. Leurs actions et leurs jugements seront scrutés de près par la chaîne de commandement et toute la population à travers les médias. Le lieutenant-colonel Nicolas Eldaoud fait même une analogie entre les fonctions du soldat du futur et celle d'un pilote de chasse, d'un membre d'une force spéciale et d'un officier<sup>37</sup>.

L'analogie avec le pilote vient de l'intégration du soldat avec la technologie. La polyvalence des membres de forces spéciales fait de leurs soldats des individus de choix dans l'environnement complexe du futur.

Finalement, comme d'énormes responsabilités seront dévolues au soldat du futur, les qualités inhérentes à un tel individu s'apparenteront à celle d'un officier.

#### **1.2.6.2 La diversité des actions**

Considérant le contexte multidimensionnel, le soldat du futur devrait être capable d'effectuer des opérations de combat jusqu'à de l'aide l'humanitaire. Il devra se transformer selon le type d'opération. Il devrait interagir avec plusieurs intervenants, à même titre que le leader opérationnel le fera. Avec cette responsabilité sociale, le soldat devra comprendre les implications politiques de ses actions<sup>38</sup>. Ainsi, l'image de cyber soldat que certains se font du soldat du futur font référence seulement aux nouvelles technologies mises à sa disposition, car l'aspect social des ses tâches et son jugement seront encore plus sollicité qu'ils ne le sont aujourd'hui.

---

<sup>37</sup> Nicolas Eldaoud, "Le soldat de l'avenir : pilote, force spéciale et officier, mais plus un soldat", (Toronto : travail rédigé dans le cadre du cours de commandement et d'état-major – Maîtrise en étude de la défense, Collège des Forces canadiennes, 2004), p.47

<sup>38</sup> Frederick Jr Timmerman, "Future Warriors", *Military Review*, septembre, 1987, p.53.

Par contre, l'essence même de la réussite d'une campagne résidera sur la focalisation des troupes vers une même intention et sur la synchronisation de leurs efforts. Les soldats de demain seront plus compétents, auront plus de responsabilités et d'autorité, mais seulement le commandant d'une campagne militaire sera en mesure de les amener à atteindre les objectifs stratégiques.

Avec toutes les responsabilités qu'il aura, le soldat sera en mesure de faire échouer une mission. Une action mal exécutée ou un manque de jugement seront immédiatement rapportés au niveau national. La notion du caporal stratégique sera des plus présentes pour un leader opérationnel du XXI<sup>e</sup> siècle. Commander de telles troupes, demandera à un leader d'être capable d'imposer sa vision afin que tous le comprennent et l'endossent<sup>39</sup>.

### **1.3 LES EXIGENCES DU LEADERSHIP DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE**

Dans ce chapitre, nous avons vu à travers le contexte des conflits du XXI<sup>e</sup> siècle la complexité à l'intérieur de laquelle un leader opérationnel devra effectuer sa mission et les facteurs influençant le leadership d'un commandant opérationnel. Les aspects de complexité s'expliquent par;

- des conflits multi dimensionnels avec des opérations couvrant le spectre complet du conflit;
- des interventions multiples simultanées requérant des décisions rapides et complexes;
- l'augmentation des facteurs externes devant être considérés par le commandant;

---

<sup>39</sup> Le caporal stratégique est une notion qui décrit la responsabilité d'assumer le leadership dans un environnement complexe qui évolue rapidement est délégué à plus bas niveau de la chaîne de commandement afin de mieux exploiter et plus rapidement le processus de prise de décision. Ultiment, c'est au caporal, le plus bas niveau de supervision que peut revenir cette responsabilité. Comme la situation évolue rapidement, la demande d'instructions de missions d'une place isolée pourrait créer des délais qui engendraient des pertes ou l'échec de la mission. Par contre, la mauvaise utilisation de cette responsabilité peut entraîner des situations controversées au niveau stratégique

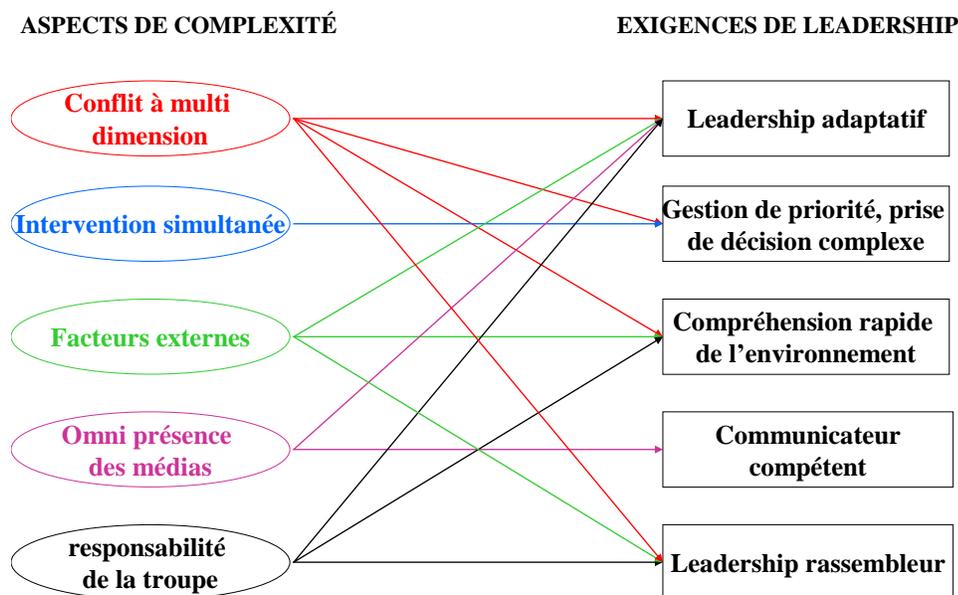
- l'omni présence des médias; et
- la diversité et l'augmentation des responsabilités de la troupe.

Ces aspects de complexité se devront d'être atténués par des attributs de leadership du commandant opérationnel. Ces nouvelles exigences aideront le leader dans l'accomplissement de sa mission. Ces exigences ne sont pas nouvelles au XXI<sup>e</sup> siècle, mais ont une importance primordiale à l'application du leadership. Chacune de ses exigences répond à un ou plusieurs aspects de complexité énumérée précédemment;

- avoir un leadership s'adaptant à un auditoire divers;
- avoir des capacités de gérer une multitude de priorités simultanément et de prendre des décisions complexes;
- avoir des capacités d'apprentissage rapide afin de comprendre l'environnement et d'en saisir les subtilités;
- être un communicateur compétent; et
- être un rassembleur.

La relation entre les aspects de complexité et les exigences d'un leader opérationnel du XXI<sup>e</sup> siècle apparaissent sur la figure 1.2. En résumé, l'exigence d'avoir un leadership qui s'adapte à un auditoire varié n'est pas nouvelle, mais il sera des plus importants au cours du XXI<sup>e</sup> siècle. Il répondra aux complexités de futurs conflits et la diversité des groupes impliqués à résoudre un conflit. Avec plus de responsabilités, la capacité d'un leader de gérer simultanément plusieurs projets sera un atout indispensable. Avec la circulation rapide de l'information et les nouvelles connaissances requises pour la prise de décision d'une force, le commandant devra être en mesure d'apprendre rapidement de nouveaux concepts afin de les intégrer dans sa prise de décision. Il devra savoir comment les autres systèmes fonctionnent. Des systèmes qui sont de natures

politiques, culturelles, sociales et économiques. Son message sera entendu par des milliers de citoyens et d'hommes d'état à travers les médias. Ses qualités de communicateur devront être exceptionnelles et son message clair. Finalement, comme il jouera un rôle primordial dans la résolution du conflit, il devra regrouper les différents acteurs autour d'un seul et même but. Pour ce faire, il devra être un agent rassembleur au sein des différentes parties prenantes.



**Figure 1.2 – Les éléments de complexité et les exigences du leader du XXIe siècle**

Maintenant que la relation entre la complexité du XXIe siècle et les futures exigences de leadership est établie, le prochain chapitre effectuera une revue de la littérature sur le leadership. Cette revue permettra d'évaluer les dimensions et théories de leadership qui permettent par la suite de mieux comprendre et de répondre aux exigences du XXIe siècle.

Le leadership est l'un des phénomènes le plus observés et des moins compris sur terre<sup>40</sup>.

James MacGregor Burn.

## **CHAPITRE 2 – LES MODÈLES DE LEADERSHIP**

L'étude du leadership a toujours été un aspect important d'une force armée, et ce, depuis le début de l'histoire. Les grands penseurs militaires tels Sun Tzu, Carl Von Clausewitz et Antoine-Henri de Jomini, ont tous mentionné l'impact d'un leader efficace sur les opérations militaires. Au cours des derniers cinquante années, plusieurs auteurs ont tenté de construire des modèles de leadership afin de mieux en saisir les subtilités et d'expliquer comment on devrait former nos leaders.

Ce deuxième chapitre portera sur les différentes approches de leadership afin d'évaluer leur pertinence dans le contexte opérationnel d'une force armée au XXI<sup>e</sup> siècle tel que décrit dans le chapitre précédent. Le chapitre commencera par considérer les dimensions de base du leadership, puis abordera des approches de leadership de référence pour finalement considérer des théories plus complexes de leadership exécutif.

### **2.1 LES DIMENSIONS DU LEADERSHIP**

#### **2.1.1 Définir le leadership**

##### **2.1.1.1 Selon le style de leadership**

Certains aspects tels les dimensions du leadership et les notions de base doivent être compris avant d'entamer l'étude des différents modèles de leadership. Plusieurs approches proposées conçoivent le leadership comme un processus. Peter G. Northouse

---

<sup>40</sup> James MacGregor Burns est professeur en science politique au Williams College et à l'University of Maryland. Il est une référence dans l'étude du leadership. (traduction libre) James MacGregor Burns, extrait de *Leadership ; quotations from the world's greatest motivators*, sous la direction de Robert A. Fitton, (Boulder, Co : Westview Press, 1997), p.158.

remarque qu'il existe une constance dans ces modèles. Cette constance est exprimée par les quatre affirmations suivantes<sup>41</sup>;

- Le leadership est un processus.
- Le leadership a trait à l'influence.
- Le leadership s'exerce à l'intérieur d'un contexte de groupe.
- Le leadership implique atteinte d'un ou de plusieurs buts.

Dans cette vision, le leadership est un processus qui existe entre un leader et des suiveurs, et ce, dans un contexte précis. C'est l'interrelation qui décrit le phénomène du leadership. Ainsi, si le leadership est un processus, il peut donc être enseigné<sup>42</sup>. Le système militaire est basé sur cette approche d'enseignement du leadership. C'est à travers la doctrine que les membres des forces armées partagent leurs connaissances du leadership. La doctrine uniformisée du leadership militaire sert à instruire et éduquer tous les officiers et membres du rang des forces canadiennes<sup>43</sup>. C'est l'approche qu'on appellera des styles. Cette approche définit le leadership à travers les interrelations du leader. Cette interrelation peut être étudié selon la relation du leader avec la situation, les suiveurs ou avec les deux<sup>44</sup>.

L'étude du leadership comme processus est appropriée au contexte opérationnel du leader du XXIe siècle. Comme démontré dans le chapitre précédent, les nouvelles exigences en terme de leadership émanent du contexte des conflits et des troupes, il est

---

<sup>41</sup> Northouse, *Leadership : Theory...*, p.3.

<sup>42</sup> Ibid., p.5.

<sup>43</sup> Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2005), p.iv.

<sup>44</sup> Emily Spencer, "Leadership Models and theories : a Brief Overview", extrait de l'institut de leadership des Forces canadiennes, [document en ligne]; accessible à <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/engraph/research/pdf/12.pdf>, Internet, consulté le 20 janvier 2008.

donc opportun d'étudier le leadership en considérant la situation, les suiveurs par rapport au chef.

### **2.1.1.2 Selon les attributs personnels d'un leader**

D'autres modèles d'étude du leadership sont basés strictement les attributs du leader. Initialement fondée sur la recherche des caractéristiques propres au leader, cette approche évolua au cours du XXe siècle pour y inclure l'impact du contexte sur les caractéristiques de leadership d'un chef<sup>45</sup>. Cette approche que sous-entend cette théorie, c'est que certaines personnes possèdent des attributs de caractère qui influencent le processus de leadership, ce qui fait d'eux des leaders. Selon Stogdill, ces attributs de caractère de leadership sont aussi liés à la situation spécifique<sup>46</sup>. De plus, ces attributs servent à influencer la perception qu'un groupe a de son leader. Ainsi, les attributs de caractère d'un leader sont efficaces selon la perception du groupe dans une situation précise.

Ce qui différencie l'approche des attributs de l'approche du leadership comme processus, c'est l'apprentissage de celui-ci. Selon l'approche des attributs, une personne peut naître avec les caractéristiques d'un leader<sup>47</sup>. Ses attributs peuvent aussi être enseignés. Le bémol à cette dernière affirmation est qu'il n'est pas donné à tous de développer ces caractéristiques. Cette constatation indique que dans le cas complexe du leadership au niveau opérationnel, il est primordial de bien saisir deux aspects. Le premier, c'est d'avoir le bon processus d'apprentissage du leadership afin de développer

---

<sup>45</sup> Northouse, *Leadership : Theory...*, p.16.

<sup>46</sup> Ibid., p.16.

<sup>47</sup> Ibid., p.17.

des leaders aptes à commander dans les conditions spécifiques du XXI<sup>e</sup> siècle. Puis, comme certains attributs ne s'enseignent pas, il faut identifier la bonne personne qui possède les aptitudes de leadership recherchées chez un leader opérationnel. C'est la base du système d'évaluation de rendement et de performance des FC. Les rapports de ce système sont à la base des promotions des membres des FC. Ainsi, le système tente d'identifier les individus qui ont le potentiel pour opérer dans un grade supérieur. De plus, on utilise ce système afin de sélectionner des individus sur des cours de carrières incluant des cours de leadership<sup>48</sup>.

### **2.1.1.3 La relation leader-suiveur-situation-communication**

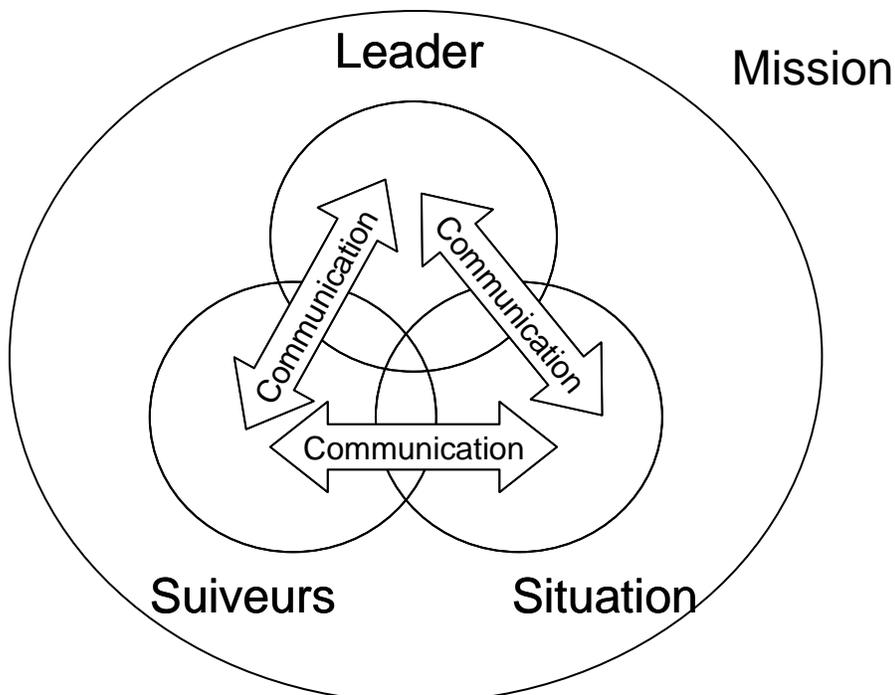
Afin de bien saisir les subtilités de la relation leader-suiveur-situation, il faut introduire l'élément qui cimente les uns aux autres. L'expression du désir et de l'intention du leader se transmet aux suiveurs à travers la relation de communication<sup>49</sup>. En retour, le leader a besoin de la rétroaction des suiveurs, la relation n'est donc pas unidirectionnelle allant du leader au groupe, mais plutôt bidirectionnel. Une autre dimension à la communication est le lien entre le groupe (incluant le leader) et le contexte. Bien que la situation ne communique pas en terme linguistique, il n'en demeure pas moins que le contexte communique d'une certaine manière les besoins d'actions du leader et du groupe. Cette notion de relation définit certaines manières d'étudier le leadership.

La figure 2.1 montre qu'à l'intérieur du processus de leadership les trois composantes interagissent entre elles à l'aide de liens bidirectionnels.

---

<sup>48</sup> Ministère de la Défense Nationale, "Système d'évaluation du personnel (SEPFC)", [http://www.forces.gc.ca/cfpas/frgraph/home\\_f.asp](http://www.forces.gc.ca/cfpas/frgraph/home_f.asp), Internet, Consulté le 5 février 2008.

<sup>49</sup> Department of the Army, FM 22-100, *Army Leadership*, (Washington : department of the Army, 1999), p.2-2.



**Figure 2.1 – La relation communication dans un modèle de leadership**

Source : Carl M. Johnson, “Leadership in Force XXI : Is the Army’s current Leadership Model and Leader Development Doctrine Properly Addressing the Challenges brought about by the Transition to Force XXI? ”, (Maxwell : travail de recherche, Air Command and Staff College Air University, 1999), p. 9.

C’est au leader que revient la responsabilité d’équilibrer les cercles de la figure 2.1 afin avoir un leadership efficace. C’est lui qui détermine le but commun et qui gère le processus de leadership.

#### **2.1.1.4 Leader assigné et leader émergent**

Dans le cadre d’une organisation militaire, la relation entre le commandant et la troupe est claire. Le commandant a l’autorité légale d’exercer son leadership. Ceci n’est cependant pas une indication que le leader soit efficace, c’est uniquement une manière de différencier le leader du groupe. L’autorité conférée donne au leader le droit de décider, c’est-à-dire le droit de prendre des décisions qui influencent sur les activités d’autres

membres de l'organisation<sup>50</sup>. C'est dans ce contexte d'autorité que les commandants du XXe siècle ont exercée leur leadership. Au sein des forces militaires, l'attribution de cette autorité n'a pas changé depuis que les États indépendants se sont dotés d'armées. Ça ne changera pas au cours du XXIe siècle. Par contre, la relation entre le leader opérationnel et les autres agences non militaires ne relèvera pas d'une autorité légale. Quelques fois, le leader ne sera pas clairement déterminé ou nommé. Il n'en reste pas moins que le leader militaire opérationnel devra jouer un rôle de leadership dans ces regroupements d'agences. Cette même approche s'applique par exemple dans la relation du commandant avec les médias.

Ainsi, la position d'un leader par rapport à ce genre de groupe sera davantage du type leader émergent. Ce type de leader se démarque d'un groupe comme étant la personne la plus apte à commander durant une période de temps. C'est grâce à sa personnalité et sa capacité à communiquer qu'un leader est informellement désigné comme chef<sup>51</sup>. Les personnes plus dominantes, plus intelligentes ou détenant plus de connaissances dans l'accomplissement d'une mission et plus confiants sont plus susceptibles de ressortir comme leader du groupe que les autres membres d'un même groupe<sup>52</sup>.

Le Dr Chennoufi suggère que dans le cas du leader émergent, la définition du leadership de Northouse devrait inclure de dialogue entre le leader et les membres du

---

<sup>50</sup> Pierre Collerette, *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, (Québec : Presses de l'Université du Québec, 1991), p.128.

<sup>51</sup> Northouse, *Leadership : Theory...*, p.6.

<sup>52</sup> J.A. Smith et R.J. Foti, "A pattern approach to the study of leader emergence", *Leadership Quarterly*, 9(2), 1998, p.147-160. et Northouse, *Leadership : Theory...*, p.6.

groupe<sup>53</sup>. De plus, il propose qu'au lieu de parler d'influence, le leader émergent doit plutôt inspirer. Le mot influence a une connotation de pouvoir et d'autorité, voire de manipulation malsaine dans certains cas. Lorsque le groupe n'est pas uni par un aspect légal où l'autorité du chef est reconnue, l'inspiration réunit le groupe et de facto détermine le chef.

#### **2.1.1.5 Diriger des personnes et diriger l'institution**

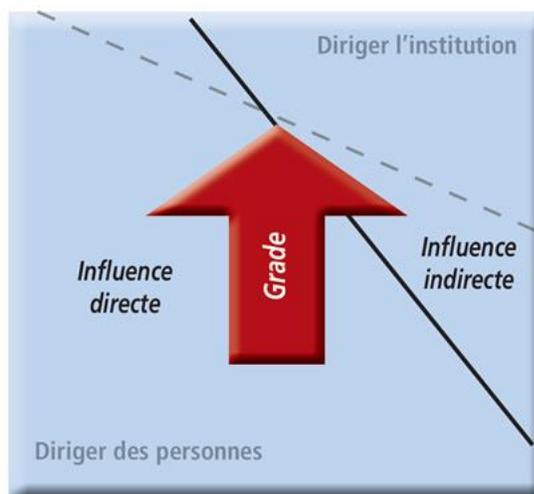
La doctrine des FC fait une différence entre les catégories de tâche de leadership en fonction du grade. Diriger des personnes se définit comme l'action de développer des capacités individuelles et celle du groupe et s'en servir pour exécuter la mission<sup>54</sup>. C'est cette catégorie de leadership qui est exercée dans le début d'une carrière militaire.

Lorsqu'un militaire gravit les grades et que la complexité des tâches augmente, celui-ci devra mettre l'accent sur les compétences inhérentes pour diriger l'institution. La doctrine canadienne définit la direction de l'institution comme l'action de développer et maintenir les capacités stratégiques et professionnelles de l'organisation afin de créer les conditions favorables au succès opérationnel<sup>55</sup>. Ainsi, un leader opérationnel se situe à mi-chemin sur ce continuum. Il dirigera à la fois des personnes sous son commandement, et dirigera l'institution militaire.

---

<sup>53</sup> La définition du leadership de Northouse altérée d'un point de vue critique par le Dr Chennoufi est comme suit : Le leadership est un processus dialogique au cours duquel un individu inspire un groupe d'individus dans le but de réaliser un objectif commun. Miloud Chennoufi Ph D., "Leadership, théories et modèles", (conférence, Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON, 30 août 2007), avec l'autorisation du conférencier.

<sup>54</sup> Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2005), p.5.



**Figure 2.2 – Catégorie de tâches de leadership en fonction du grade (incluant l'importance relative de l'influence directe et de l'influence indirecte)**

Source : Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels* (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2005), p.7.

#### **2.1.1.6 Influence directe et influence indirecte**

Le leadership se définit comme l'art d'influencer ou comme l'art d'inspirer. Cette influence/inspiration qu'un individu a sur un groupe peut se concrétiser de manière directe, c'est-à-dire que les actions d'un leader contribuent directement à l'efficacité de l'organisation, il développe les capacités du groupe à effectuer la mission. L'influence peut aussi être exprimée de façon indirecte sur l'efficacité d'un groupe. Le chef peut mettre en place des conditions favorables à l'accomplissement d'une mission ou au développement des capacités d'un groupe à effectuer une tâche.

Comme pour le concept de la direction des personnes et de l'institution, le leader opérationnel doit être en mesure d'utiliser ces deux types d'influence sur son entourage. Dans la plupart des cas, l'influence directe est la méthode principale utilisée. Par contre dans certains cas, il sera même plus approprié de faire l'usage d'influence indirecte. Lorsque le groupe est résistant à la présence intimidante d'un militaire, ce type

d'influence permet l'accomplissement d'un but en favorisant le rendement ou en neutralisant les facteurs pouvant nuire à l'efficacité du groupe.

Cette section a montré différentes dimensions du leadership. La prochaine section passera maintenant en revue différentes approches du leadership. Dans tous les modèles à l'étude, le leadership peut être vu comme;

- Assigné ou émergent;
- Direct ou indirect; et
- Applicable aux personnes ou à l'institution.

## **2.2 APPROCHES CLASSIQUES DU LEADERSHIP**

### **2.2.1 L'approche des attributs**

La théorie des attributs est la plus ancienne approche de recherche sur le leadership. Elle est essentiellement basée sur l'hypothèse selon laquelle l'efficacité d'un chef est fonction de certains attributs personnels. L'approche la plus connue dans cette théorie est l'approche des grands hommes. Cette approche nous dit que les suiveurs regardent et respectent leur leader à un tel degré qu'ils sont prêts à s'oublier et de ne pas considérer la situation afin de suivre les directions du chef. Selon cette approche, les attributs sont innés. Par contre, elle n'adresse pas le fait que mettre une personne dans une position de leadership peut faciliter le développement de ces attributs<sup>56</sup>. Il n'en reste pas moins que cette théorie est utile afin de différencier les suiveurs des chefs. Comme le mentionnent Kirkpatrick et Locke, il est clair qu'un leader n'est pas comme le reste du

---

<sup>56</sup> Spencer, "Leadership Models and theories...", p.3.

monde<sup>57</sup>. À travers le temps et les différentes études, certains des attributs principaux demeurent présents tels;

- l'intelligence;
- la confiance en soi;
- la détermination;
- l'intégrité; et
- la sociabilité.

Dans ce travail, l'approche des attributs signifie que possiblement, certaines des exigences recherchées chez un leader opérationnel seraient innées. Ce qui voudrait dire qu'il serait possible d'identifier les personnes qui possèdent ces attributs afin de les faire progresser plus rapidement afin de leur donner l'expérience de leadership requise pour devenir un commandant de niveau opérationnel.

### **2.2.2 L'approche des compétences**

Dans un article publié en 1955, Robert Katz suggère que le leadership soit défini comme un ensemble de compétences acquises<sup>58</sup>. La différence entre l'approche des attributs et celle des compétences réside dans le fait que les attributs définissent qui est un chef tandis que les compétences représentent ce qu'ils doivent accomplir<sup>59</sup>.

Les compétences nécessaires à un leader dans l'accomplissement de sa mission peuvent être divisées en trois types d'habileté. La première habileté est d'ordre technique. Ces habiletés techniques se décrivent comme les connaissances requises pour effectuer une tâche. Selon le niveau de leadership, les connaissances techniques sont plus importantes au niveau tactique qu'au niveau stratégique. La deuxième est d'ordre

---

<sup>57</sup> Northouse, *Leadership : Theory...*, p.17.

<sup>58</sup> R.L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, 33(1), 1955, p.33

<sup>59</sup> Ibid., p.33. et Northouse, *Leadership : Theory...*, p.40.

humain. Ce sont les habiletés sociales qui permettent à un chef d'interagir avec les subordonnés. Ces habiletés incluent la souplesse d'adaptation au groupe, les aptitudes à communiquer, la capacité à créer des relations interpersonnelles et un esprit d'équipe<sup>60</sup>. Comme le propose Northouse dans son adaptation des habiletés de leadership de Katz, les habiletés sociales sont indispensables à tous les niveaux de commandement. Le troisième type d'habiletés est celui des habiletés de conceptualisation. Ce sont les habiletés cognitives de travailler avec les idées et de conceptualiser une vision. Ces habiletés englobent la capacité analytique et la créativité<sup>61</sup>. À l'inverse des habiletés techniques, plus le leader opère à un niveau stratégique, plus les habiletés de conceptualisation seront importantes<sup>62</sup>. Ainsi, à l'intérieur d'une situation, les attentes sont qu'un leader utilise ces trois types d'habileté afin de résoudre un problème ou de diriger les différentes tâches.

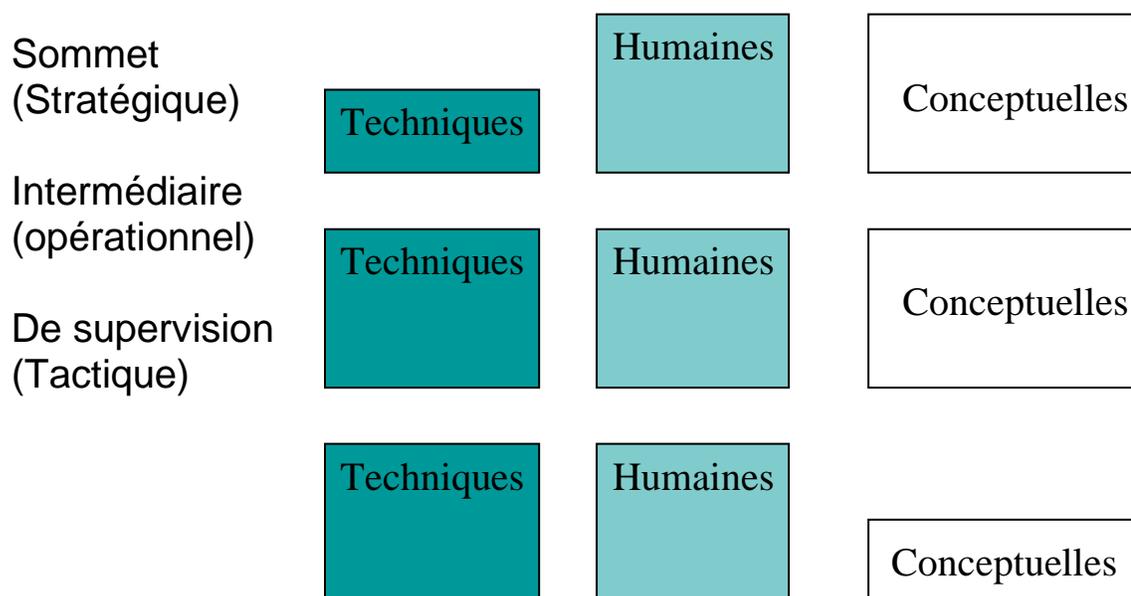
La figure 2.3 montre les niveaux d'habiletés techniques, humaines et conceptuelles requises pour un leader selon son niveau hiérarchique.

---

<sup>60</sup> Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*, (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2007), p. 130.

<sup>61</sup> Ibid., p.130.

<sup>62</sup> Northouse, *Leadership : Theory...*, p.42.



**Figure 2.3 – Habiletés nécessaires selon les niveaux de l'organisation**

Source : Katz, R.L. "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, 33(1), p.33-34.

Dans la même approche des compétences, Mumford a construit un modèle basé sur les habiletés et les connaissances d'un chef par rapport à ses performances. Le leadership serait ainsi un phénomène social où le savoir serait au centre des compétences requises<sup>63</sup>. Selon ce modèle, le comportement du leader ne peut pas être dissocié de son environnement. Comme les deux vont de pairs, les compétences recherchées chez un chef s'acquièrent à travers l'expérience, si le chef apprend de celle-ci<sup>64</sup>. Le modèle fait une relation entre les attributs personnels, les compétences et les résultats envisagés par le leadership du chef.

<sup>63</sup> M.D Mumford, S.J. Zaccaro, F.D. Harding, T.O. Jacobs et E.A. Fleishman, "Leadership skills for a changing world : solving complex social problems", *Leadership quarterly*, 11, 2000, p.14 et 20.

<sup>64</sup>Ibid., p.24.

La figure 2.4 démontre le lien entre les attributs personnels requis chez un leader, les compétences à développer chez lui et les résultats générés par ces attributs et ces compétences.



**Figure 2.4 – Les trois éléments du modèle de compétences**

Source : Peter G. Northouse, *Leadership : Theory and Practice*, (Californie : Saga Publications, 2007), p. 44.

Il y a deux aspects intéressants dans cette approche pour l'étude du leadership opérationnel au XXI<sup>e</sup> siècle. Premièrement, les habiletés et compétences peuvent être développées à travers l'expérience et le développement professionnel. Un leader peut ainsi être formé par l'institution. Deuxièmement, comme le démontre la figure 2.3, au niveau opérationnel, les trois types d'habileté sont requis ce qui démontre bien la variété d'habileté qu'un leader opérationnel doit posséder. Non seulement, il doit posséder l'habileté technique du niveau tactique, mais il doit être en mesure de concevoir les objectifs stratégiques en objectifs tactiques.

Les FC ont aussi établi une liste d'attributs et habiletés dans leur modèle de leadership institutionnel. Ils établissent cinq éléments de leadership dans leur cadre théorique. L'expertise qui englobe les compétences spécialisées et techniques, la

compréhension de l'environnement militaire et organisationnel<sup>65</sup>. Cette expertise se compare aux habitudes techniques de l'approche de compétence. Puis, il y a les capacités cognitives qui s'associent à l'habileté de conceptualisation. Les capacités sociales s'associent aux habiletés humaines de l'approche de compétence. Finalement, les FC énoncent deux autres éléments soient la capacité de s'adapter aux changements et l'idéologie professionnelle qui sont des éléments spécifiques à la profession institutionnelle.

### **2.2.3 L'approche des styles**

Comparativement à ce qu'on a vu précédemment sur le leadership défini selon les attributs et les compétences d'un chef, la présente partie considère différents styles de leadership selon ce que le leader accomplit. Cette approche s'intéresse plus aux comportements et aux actions. On ne se soucie plus de trouver les caractéristiques d'un chef, mais plutôt de décrire ses agissements<sup>66</sup>. Dans ce sens, le leader est regardé dans le contexte de la tâche avec le groupe qu'il a à diriger.

L'approche distingue deux grandes visions du comportement du leader. Le comportement orienté vers la tâche et le comportement orienté vers les individus. Plusieurs théoriciens considèrent ses deux visions comme totalement opposées. D'autres les voient comme les extrémités d'un spectre continu de style<sup>67</sup>. Cette approche tente d'expliquer comment un chef combine les deux visions du comportement d'un leader

---

<sup>65</sup> MDN, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution...*, p. 130.

<sup>66</sup> Kathleen Bécotte, "Les styles de leadership et la rétention du personnel dans les Forces armées canadiennes", (Kingston : étude rédigée pour l'institut de leadership des Forces canadiennes, ILFC, 2002), p.11.

<sup>67</sup> Ibid., p.12.

dans l'accomplissement de sa mission<sup>68</sup>. Cette approche démontre que dans certaines situations, un leader devra être plus orienté vers la tâche ou vers les relations avec ses subordonnés. Dans le même ordre d'idées, certains subordonnés ont un meilleur rendement selon que leur leader leur donne le plus de directives possible à l'intérieur d'une structure rigide tandis que d'autres préfèrent faire un environnement où l'encouragement et la recherche de développement sont au cœur de la vision du leader.

**Tableau 2.1 — Comparaison des modèles de leadership selon les styles**

Étude du leadership selon les styles	Comportement orienté vers la tâche	Comportement orienté vers les individus
L'Université de l'Ohio <sup>69</sup>	Direction et encadrement	Relation humaine
L'Université du Michigan <sup>70</sup>	Centré sur la tâche	Centré sur les employés
Blake et Mouton <sup>71</sup>	Intérêt pour la production	Intérêt pour l'élément humain
Lewin, Lipitt et White <sup>72</sup>	Autoritaire	Démocratique

Le tableau 2.1 liste quatre études dans l'approche des styles. Chacune des études a une manière bien spécifique de conceptualiser le leadership selon les styles, mais le fondement est le même. C'est-à-dire qu'ils reconnaissent toujours deux comportements centrés soit sur la tâche à accomplir ou soit sur les membres.

Dans le contexte du XXI<sup>e</sup> siècle, un commandant devra être en mesure d'adapter son style de leadership afin de répondre aux multitudes de situations et d'individus qu'il aura à gérer. Comme mentionnée précédemment, cette particularité du leadership n'est

<sup>68</sup> Northouse, *Leadership : Theory...*, p.69.

<sup>69</sup> Ansari A. Mahfooz, *Managing People at Work : Leadership Styles and Influence Strategies*, (New Delhi : Sage Publications India Pvt. Ltd., 1990), p.22.

<sup>70</sup> Ibid., p.24.

<sup>71</sup> Northouse, *Leadership : Theory...*, p.72.

<sup>72</sup> Mahfooz, *Managing People at Work...*, p.22.

pas nouvelle, mais sera encore plus évidente et plus sollicitée dans les conflits du XXI<sup>e</sup> siècle.

#### **2.2.4 L'approche de la contingence**

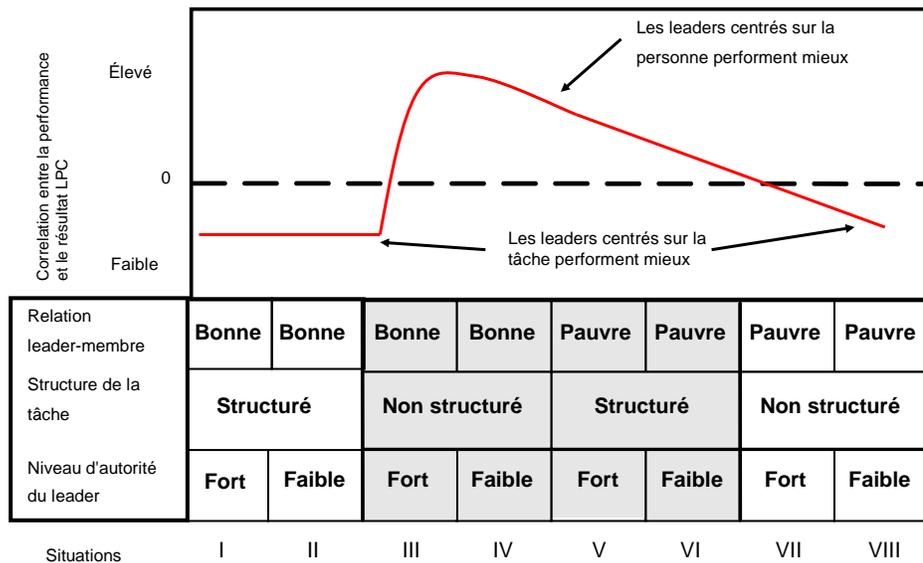
Les théories de la contingence mettent l'accent sur la situation dans laquelle s'exerce le leadership. L'efficacité du leadership est basée sur le bon mariage entre le style de leadership et les éléments situationnels<sup>73</sup>. Selon Fred Fiedler, le modèle optimal d'organisation, de leadership et de prise de décision dépend des éléments situationnels suivants; la structure, la relation leader-groupe et le niveau d'autorité de chef<sup>74</sup>.

Pour mesurer la performance et le résultat d'un leader, il utilise l'indice LPC qui signifie *least preferred coworker*. Cet indice basé sur un questionnaire dont la première question est d'identifier une personne pour qui le membre questionné n'aimerait plus travailler. Puis il doit évaluer cette personne sur une échelle de facteurs positifs et négatifs. Un chef qui obtient un indice élevé LPC est généralement de bonnes relations avec le groupe et encourage ses employés. Il met l'accent sur les relations avant la tâche. À l'opposé, un chef qui obtient un indice faible met l'accent sur la tâche à priori jusqu'au temps qu'il soit satisfait avec le travail accompli puis change pour un accent sur les relations

---

<sup>73</sup> Northouse, *Leadership : Theory...*, p.113.

<sup>74</sup> Fred E. Fiedler, "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation", *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), p. 455.



### Figure 2.5 – Modèle de contingence

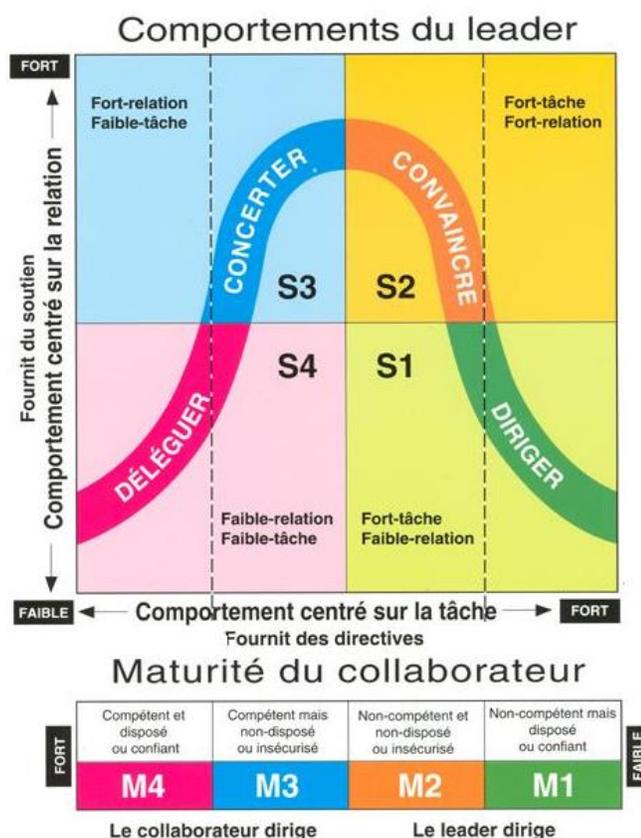
Source : (traduction libre) Fred E. Fiedler, “The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation”, *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), p. 455.

Le meilleur style à adapter dépend de la combinaison des facteurs. En évaluant la figure 2.5, on constate qu’il y a deux situations où une approche centrée sur les tâches est plus appropriée que celle centrée sur les relations. Un indice LPC bas tire son avantage lorsqu’un chef agit à l’intérieur d’une tâche structurée et qui a de bonnes relations avec les membres. Il y a aussi la situation d’une tâche non structurée avec un leader qui a un niveau d’autorité faible et de pauvres relations avec les membres, dans ce cas aussi une approche centrée sur la tâche est favorable.

La valeur de cette approche pour un leader opérationnel est qu’elle identifie le style de leadership à adapter selon le niveau d’autorité sur le groupe, selon la relation que le chef a avec les membres du groupe, et ce, selon la structure du groupe.

## 2.2.5 L'approche situationnelle

Cette approche propose que la maturité des suiveurs selon la situation dicte le leadership à adopter. Le chef a ainsi la responsabilité d'employer le bon style de leadership selon la maturité technique et psychologique du groupe. L'approche suggère qu'il y a deux comportements principaux à l'approche situationnelle, un comportement centré sur la relation et un comportement centré sur la tâche<sup>75</sup>.



**Figure 2.6 – Les styles de leadership situationnels**

Source : Leadership studies inc., <http://www.editions-actualisation.com/images/LSM%20600%20pixels.jpg>, Internet, consulté le 14 fév 2008.

<sup>75</sup> The Ken Blanchard Company. "No One "Best" Leadership Style", [http://www.kenblanchard.com/ignite/ignite\\_volume11\\_2005.html#29523](http://www.kenblanchard.com/ignite/ignite_volume11_2005.html#29523), Internet, consulté le 2 avril 2008.

La figure 2.6 montre quatre types de leadership selon le niveau de maturité des suiveurs à commander. Le niveau de maturité des membres se mesure selon deux critères; les compétences et la motivation (ou la disposition). Ainsi, les membres M1 qui sont motivés envers leur travail, mais n'ont pas les compétences requises requièrent un leader de type S1. Le type S1 est le leader qui donne des directives et supervise ses subalternes dans l'exécution. Il adapte ainsi un style directif. Les membres M2 ont un manque de confiance par rapport à l'accomplissement de la tâche et démontrent des compétences limitées. Pour ce genre de subalternes, le modèle propose le type de leadership S2. Ce genre de leadership, qu'on appelle coaching (ou convaincre), demande non seulement un haut niveau de supervision, mais il demande au leader de motiver, d'encourager le groupe dans l'atteinte des objectifs. Les membres M3, quant à eux, possèdent les compétences, mais sont non disposés à accomplir leurs tâches. Le type de leadership S3, basé sur la concertation, répond à ce type de groupe. Le leader qui utilise ce type de leadership doit encourager, supporter moralement le groupe. Le groupe a les compétences pour atteindre ses fins. Il a juste besoin de support moral. Finalement, les membres du type M4 sont les plus autonomes du modèle. Ils possèdent les compétences et la confiance pour accomplir de leurs tâches. Le style de leadership S4 qui s'apparente à ce type de groupe permet de déléguer des responsabilités aux membres<sup>76</sup>.

Dans le contexte du XXI<sup>e</sup> siècle, où un leader opérationnel fera face à une multitude de groupe possédant des compétences variées et une motivation imprévisible, ce modèle explique bien le spectre de style de leadership à adopter. Ce modèle répond donc au besoin d'avoir un leadership adaptatif et rassembleur dans certaines situations.

---

<sup>76</sup> Northouse, *Leadership : Theory...*, p.93-95.

## 2.3 APPROCHE TRANSFORMATIONNELLE

### 2.3.1 Leadership transformationnel

Depuis les 25 dernières années, les chercheurs se sont intéressés beaucoup aux styles de leadership, mais pas toujours selon la division des comportements orientés vers les individus ou la tâche. Ils se sont attardés sur le leadership en fonction des besoins de la troupe. Ces styles sont le leadership transformationnel et transactionnel.

Selon Bass, le leadership transformationnel motive le groupe à faire plus que l'intention initiale. Il pousse même le groupe à en faire plus qu'il croyait possible de faire<sup>77</sup>. C'est un processus qui inspire au changement et à la responsabilisation du groupe à chercher à s'améliorer et à prendre plus de responsabilités afin de dépasser les attentes et ainsi renforcer l'organisation<sup>78</sup>.

Le leadership transformationnel se définit comme le processus d'influencer des changements majeurs dans les attitudes et les hypothèses des membres d'organisation [...] et de construire l'engagement par rapport à des changements organisationnels majeurs dans les objectifs et les stratégies. Le leadership transformationnel implique que les chefs exercent leur influence sur les subalternes, mais l'effet doit autoriser les subalternes pour à devenir [...] des chefs eux aussi<sup>79</sup>.

Le leadership transformationnel cadre bien avec la réalité d'aujourd'hui, car la population a besoin de se faire inspirer et d'être responsabilisée<sup>80</sup>. Le leadership

---

<sup>77</sup> Bass, "Leading in the Army....", p.5.

<sup>78</sup> J.W. Koehler et J.M. Pankowski, *Transformational leadership in Government*, (Delray Beach : St.Lucie Press, 1997)

<sup>79</sup> (Traduction libre) G.A.Yukl, et D.D Van Fleet, "Theory and research on leadership in organizations", *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3), (Palo Alto, Californie : Consulting Psychologists Press 1992), p.174.

<sup>80</sup> Northouse, *Leadership : Theory....*, p.175.

transformationnel est caractérisé par quatre composantes<sup>81</sup>; le charisme, la motivation, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle.

### 2.3.1.1 Leadership charismatique

Le charisme, c'est le magnétisme qu'exerce un individu sur un groupe. C'est un don particulier que quelqu'un possède pour le bien de commun. Le leader transformationnel est ainsi un modèle et un exemple pour les suiveurs. Il est admiré et respecté. Le groupe s'identifie à lui et lui fait confiance. Le chef charismatique est reconnu pour sa détermination, son sens de l'éthique et sa capacité à prendre de bonnes décisions<sup>82</sup>. House suggère que les leaders charismatiques possèdent des caractéristiques et comportements qui leur sont uniques. Ces éléments sont résumés dans le tableau 2.2.

**Tableau 2.2 – Caractéristique, comportements et effet sur le groupe du leadership charismatique**

Caractéristique de personnalité	Comportement	Effets sur le groupe
Dominant Désirant influencer Confiant Possédant de fortes valeurs	Est un modèle pour le groupe Démontre de fortes compétences Vulgarise bien les objectifs Communique de fortes aspirations Démontre de la confiance Suscite la motivation	Confiance dans les idées du chef Croyance dans les similitudes entre le leader et les membres du groupe Acceptation sans questions Affection envers le chef Obéissance Identification au chef Implication affective Dépassement des objectifs Augmentation de la confiance

Source : Peter G. Northouse, *Leadership : Theory and Practice*, (Californie : Sage Publications, 2007), p. 178.

<sup>81</sup> Les quatre composantes du leadership transformationnel sont tirées de la même référence. Bass, "Leading in the Army...", p.5.

<sup>82</sup> Ibid., p.5.

### 2.3.1.2 Motivation inspirante

Le leader transformationnel agit de manière à motiver et inspirer le groupe en lui proposant un sens à leur travail. C'est le catalyseur de l'esprit d'équipe. Le chef motivateur crée des attentes attirantes pour les membres. Le groupe endosse cette vision et démontre son engagement à atteindre les objectifs avec optimisme et enthousiasme<sup>83</sup>.

### 2.3.1.3 Stimulation intellectuelle

Le leader transformationnel favorise la créativité des membres de son groupe. Il promeut les nouvelles approches proposées par ses subordonnés. Les idées qui diffèrent de celle du chef ne sont pas abandonnées. Aucune personne ne critique les erreurs des autres. Cet aspect de stimulation démontre l'intérêt que le chef porte au développement des subalternes<sup>84</sup>.

### 2.3.1.4 Considération individuelle

Un leader transformationnel considère chacun des membres d'un groupe comme une entité unique et irremplaçable. Il porte une attention particulière aux besoins de ses subordonnés. Dans ce sens, il agit souvent comme un mentor. Son approche par rapport à chaque individu est personnalisée. Ce type de leader reconnaît les différences entre les individus et ne tente pas de faire disparaître ces différences, mais les mets en valeur. Le développement des subalternes est de ses priorités.

Dans le cadre des complexités énoncées dans le chapitre 1, spécialement avec la diversité des joueurs impliqués dans l'accomplissement de la mission, le leadership transformationnel semble bien adapté. Il permet à un commandant opérationnel de tisser des liens avec les membres de l'organisation.

---

<sup>83</sup> Ibid., p.5.

<sup>84</sup> Ibid., p.6.

### 2.3.2 Leadership transactionnel

Afin de compléter le spectre des styles de leadership selon l'influence des comportements, il faut maintenant étudier le leadership transactionnel. Ce style de leadership est présent lorsqu'un chef récompense ou discipline ses subalternes selon leurs performances. Le leadership transactionnel est caractérisé par les deux composantes suivantes<sup>85</sup>.

#### 2.3.2.1 Récompenses

Le leader transactionnel assigne des tâches et obtient un consensus du groupe sur les objectifs à atteindre. Il obtient cet appui grâce à des promesses de récompenses et non par la satisfaction du travail accompli comme le leadership transformationnel. C'est une transaction positive entre le chef et le groupe<sup>86</sup>.

#### 2.3.2.2 Gestion par l'exception

La leader qui gère par l'exception intervient seulement lorsqu'il doit apporter des corrections à une situation. La gestion par exception peut être catégorisée en deux volets. Elle peut être active ou passive. Dans la gestion par l'exception active, le chef supervise activement les écarts des membres du groupe afin d'apporter les correctifs nécessaires immédiatement. À l'opposé, la gestion par exception passive attend qu'une erreur soit commise par un individu avant d'y apporter une correction<sup>87</sup>.

---

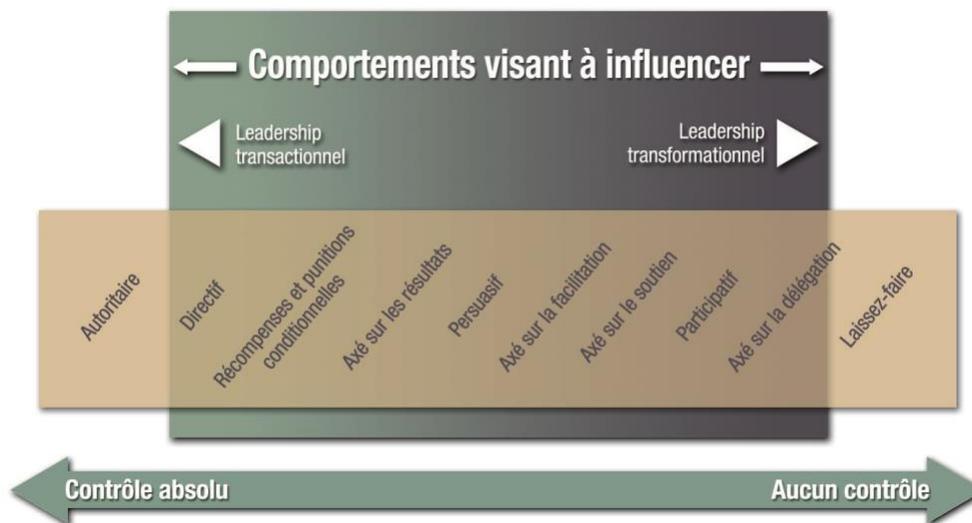
<sup>85</sup> Bass, "Leading in the Army...", p.6.

<sup>86</sup> Ibid., p.6.

<sup>87</sup> Ibid., p. 7.

### 2.3.3 Laissez-faire

Le laissez-faire se caractérise par l'absence de leadership. Les décisions nécessaires à l'accomplissement d'une tâche ne sont pas prises. Il n'y a donc aucune transaction entre le chef et les subordonnés.



**Figure 2.7 – L'échelle des comportements visant à influencer et le leadership transformationnel**

Source : Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2005), p.21.

Comme le montre la figure 2.7, le besoin de contrôle peut aussi justifier le style de leadership à adopter. Dans certains groupes, le contrôle est indispensable à l'atteinte de l'objectif. Dans ce cas, un leadership transactionnel serait plus approprié. Comme le besoin de contrôle peut aussi dépendre du contexte, le leader doit constamment ajuster son style y compris pour un même groupe.

L'approche transformationnelle se distingue des autres modèles vus précédemment, car il apporte une dimension rassembleur pour un groupe. Le charisme, la motivation, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle cimentent un groupe et assurent son efficacité.

Un leader transformationnel sait comment, à partir d'individus former un groupe de travail qui cherchera à se dépasser.

Des modèles génériques de leadership, l'étude passe maintenant à l'étude d'un modèle spécifique à une organisation. Plusieurs entreprises telles que la NASA ou IBM ont leurs propres modèles de leadership pour leurs cadres. Les armées de toutes les nations aussi développent leurs propres concepts de leadership spécifique à leurs réalités.

## **2.4 LE MODÈLE DE LEADERSHIP DANS LES FC**

En 2005, le Directeur de l'institut du leadership des FC publiait son premier livre d'une série de quatre sur le leadership dans les FC. Ces manuels renferment la doctrine uniformisée des FC en matière de leadership. Le modèle de leadership est influencé par plusieurs approches décrites dans ce cette étude. Ainsi, cette section ne présentera pas l'intégralité du modèle des FC, mais tentera plutôt d'identifier les sources d'influence afin d'en comprendre l'essentiel.

### **2.4.1 La définition et les dimensions du leadership dans le FC**

Avant d'analyser le modèle des FC, il est important de définir les fondements de sa conception. Pour commencer, la doctrine des FC définit le leadership comme;

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 l'intention ou à un objectif commun<sup>88</sup>.

Dans cette définition, les notions d'influence (inspiration) directe et indirecte sont présentes. De plus, la notion de leadership assigné et émergent est à son tour abordée dans la partie où l'on fait mention des moyens de pouvoirs officiels et de qualités personnelles. La notion de diriger des personnes et diriger l'institution décrire

---

<sup>88</sup> MDN, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine...*, p. 3

dans la section 2.1.1.5 du présent chapitre sont tiré directement de la doctrine canadienne. Ainsi, comme il sera discuté dans le prochain chapitre, les trois dimensions importantes du leadership<sup>89</sup>, apportant une partie de réponse aux exigences, font partie de la définition même du leadership des FC.

#### **2.4.2 Le modèle simplifié du leadership dans les FC**

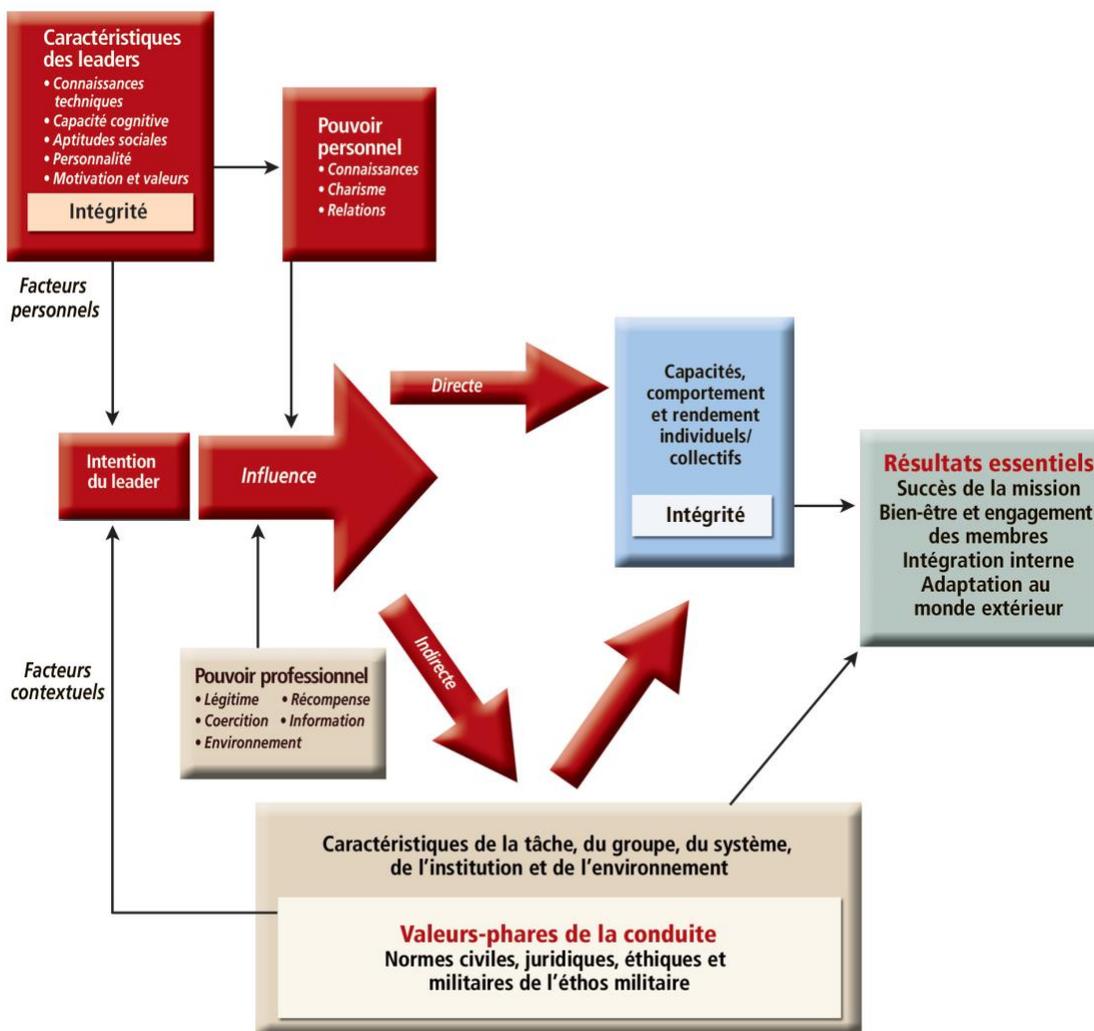
Les FC décrivent leur modèle de leadership comme le corpus de connaissances théoriques qui définit la profession des armes. Le modèle schématise la vision du leadership dans une organisation structurée et tente de tisser les liens entre les principales variables de l'efficacité et du rendement collectifs<sup>90</sup>.

La figure 2.8 est une représentation simplifiée du modèle de leadership des FC. Il décrit les aspects essentiels à comprendre dans cette section.

---

<sup>89</sup> On fait ici référence aux dimensions discutées aux sections 3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3. Ces dimensions du leadership sont aussi comprises dans le tableau de l'annexe B.

<sup>90</sup> Ibid., p.16.



**Figure 2.8 — Le modèle de leadership des Forces canadiennes**

Source : Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2005), p.62.

Selon les FC, les caractéristiques du leader se définissent comme des

compétences qu'un bon leader doit chercher à acquérir et à développer<sup>91</sup>. Ces cinq domaines de compétences sont;

- Connaissances et compétences;
- Capacité cognitive;
- Aptitudes sociales;

<sup>91</sup> MDN, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels...*, p. 62-63.

- Trait de personnalité; et
- Motivation et valeurs professionnelles.

L'analogie est ainsi possible avec les approches des attributs et des compétences.

La notion de traits de personnalités s'apparente à l'approche des attributs et les aspects de capacités cognitives, sociales et compétences avec l'approche des compétences. Ces facteurs personnels permettent à un leader de résoudre des problèmes qui vont de l'ordre tactique à l'ordre stratégique et d'énoncer son intention. La compréhension rapide de l'environnement sera possible grâce à ces compétences.

Les facteurs contextuels sont définis comme tous les éléments humains ou non humains qui peuvent influencer soit le comportement du chef, du groupe ou les résultats<sup>92</sup>. Ainsi donc, tous les facteurs externes du chapitre 1 expliquant la complexité du XXIe siècle pourraient se retrouver dans cette partie du modèle des FC.

La pièce maîtresse du modèle réside dans l'influence qu'exerce un leader par l'expression de son intention<sup>93</sup>. Cette influence est soit renforcée ou affaiblie par les caractéristiques du leader et par les facteurs contextuels. Le fondement des comportements visant à influencer est décrit par la figure 2.7. Le modèle des FC emprunte ainsi directement des approches de leadership transactionnel et transformationnel. L'influence peut comme le démontre la figure 2.2 s'exercer de façon directe ou indirecte. Sans être représenté graphiquement dans le modèle, le processus de leadership est interactif et l'influence peut s'effectuer de manière bidirectionnelle entre le groupe et le chef<sup>94</sup>.

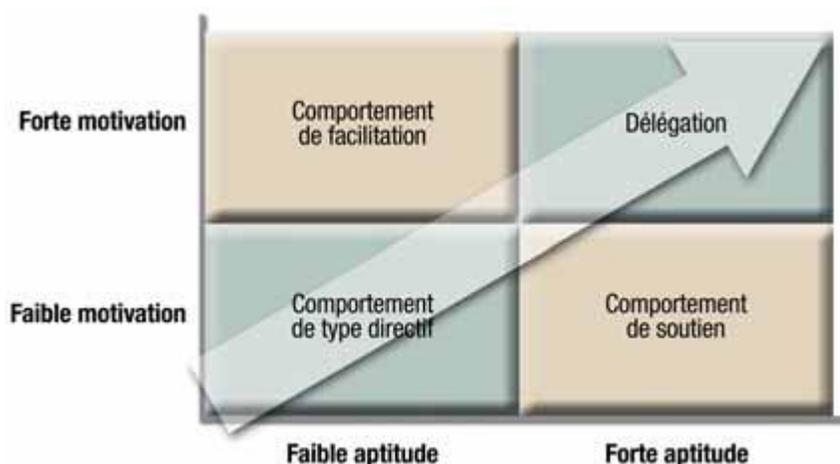
---

<sup>92</sup> MDN, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine...*, p.25.

<sup>93</sup> Ibid., p.17.

<sup>94</sup> Ibid., p.18.

Un autre outil que la doctrine canadienne utilise pour expliquer le style de leadership à adopter selon l'auditoire est la relation entre la motivation et les aptitudes du groupe par rapport au comportement du chef. Cette explication vient directement de l'approche situationnelle. La similitude entre les figures 2.9 et 2.6 en est la preuve.



**Figure 2.9 — La relation entre la motivation et l'aptitude d'un groupe**

Source : Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2007), p.45.

Le modèle de leadership des FC est ainsi un amalgame des dimensions et des approches suivantes;

- Leader assigné et leader émergent
- Influence directe et indirecte; et
- Direction des personnes et de l'institution
- Approche des attributs
- Approche des compétences
- Approche situationnelle
- Approche transactionnelle et transformationnelle

Comme il sera démontré dans le prochain chapitre, ces dimensions et ces

approches ne satisfont pas toutes les exigences en leadership opérationnel. Par contre, la doctrine canadienne met un accent sur le besoin de développer ou d'avoir des capacités cognitives afin d'analyser la situation et de préciser une intention pour l'organisation. Les notions de pensée systémique élaborées dans le manuel *leadership dans les FC – diriger*

*l'institution* décrit bien l'exigence de comprendre l'environnement et d'en saisir les subtilités.

Malgré le fait que ce modèle répond bien en général aux exigences présentes en leadership, et ce, à tous les niveaux de supervision, certains aspects de la complexité de l'environnement opérationnel du XXI<sup>e</sup> siècle ne peuvent être mitigés par ce modèle. Ainsi, l'étude doit maintenant se tourner vers l'analyse de modèle de leadership spécifique au niveau de supervision d'un leader opérationnel.

## **2.5 LES MODÈLES DE LEADERSHIP EXÉCUTIF**

Jusqu'à présent, ce chapitre a traité des modèles de leadership classiques qui peuvent s'appliquer à toutes les situations de leadership, mais plus spécifiquement pour les leaders de premiers échelons. De plus, il fut démontré que le modèle des FC peut être vu comme un amalgame d'approches de leadership. Ces approches mettent en évidence des aspects pertinents de réponse à l'exigence de leadership adaptatif et rassembleur. Mais plus important encore c'est que ces modèles sont le fondement de théories complexes. Entre autres, le leadership transformationnel apporte une dimension importante pour le chef opérationnel du XXI<sup>e</sup> siècle. Cette approche va au-delà de la conception d'un simple échange travail-récompense. Par contre, ces approches sont limitées lorsque la complexité du niveau opérationnel du XXI<sup>e</sup> siècle est considérée. Les modèles classiques n'apportent pas d'éléments constructifs pour répondre aux exigences de gestion des priorités, de prise de décision complexe et de compréhension rapide de l'environnement. Pour ce faire, il faut orienter l'étude des modèles de leadership vers ce que plusieurs appellent le leadership exécutif<sup>95</sup>. Le leadership exécutif peut se définir

---

<sup>95</sup> Stephen J. Zaccaro, *The Nature of Executive Leadership : a Conceptual and Empirical Analysis of Success*, (Washington : American Psychological association, 2001), p.3.

comme leadership qu'utilise un chef de niveau supérieur comme les chefs des grandes entreprises ou pour le cas d'étude le leadership du niveau opérationnel. C'est un leadership qui met en relief la complexité des cadres supérieurs par rapport à leurs responsabilités.

L'annexe A compare les différentes approches de leadership exécutif. Il résume l'essence de chaque approche, les attributs recherchés chez un tel leader, les critères de performance et les critères de performance selon le niveau hiérarchique du leader dans l'organisation.

### **2.5.1 Les théories de leadership selon la complexité conceptuelle**

Les théories de leadership selon la complexité conceptuelle sont centrées sur les prises de décision qu'un leader doit prendre pour l'institution. Les leaders exécutifs doivent comprendre l'état présent d'une organisation et visualiser des succès futurs afin de prendre les bonnes décisions<sup>96</sup>. Cette approche s'intéresse ainsi au processus cognitif d'un leader ayant comme prémices que lui et son organisation opèrent dans un environnement de plus en plus complexe<sup>97</sup>. Les processus cognitifs sont des processus mentaux tels l'apprentissage, la mémoire, la conceptualisation, la résolution de problème et la prise de décision<sup>98</sup>. Ces théories suggèrent que plus un leader occupe une position élevée dans l'organisation, plus la demande ses capacités cognitives seront sollicitées<sup>99</sup>.

---

<sup>96</sup> Deborah Reisweber, "Battle Command ; will we have it when we need it ?", *Military Review*, 77(5), 1997, p. 48.

<sup>97</sup> Zaccaro, *The Nature of Executive Leadership...*, p.17.

<sup>98</sup> Ibid., p.22.

<sup>99</sup> Carolin Eberman, Arni Ahronson et Vic Catano, "Integrative Leadership Models in the Military context", (Kingston : étude rédigée pour l'institut de leadership des Forces canadiennes, ILFC, 2002), p.6.

Pour répondre à de plus grandes capacités cognitives, le leader exécutif doit posséder des capacités d'intégration de l'information, d'abstraction, de pensée indépendante, et aussi d'être en mesure d'utiliser des modèles complexes de référence. Ceci facilite son processus de prise de décision. La valeur rajoutée d'un leader exécutif est donnée en grande partie par son interprétation et par le but (basé sur sa prise de décision) qu'il donne à la mission de l'organisation. Dans une organisation qui excelle, il y a toujours le sentiment que le chef sait ce qu'il fait et partage l'information avec ses subalternes. Il y a aussi le sentiment que la mission est justifiée et que l'organisation peut réaliser le travail<sup>100</sup>.

#### 2.5.1.1 La complexité

Selon Campbell, la complexité des tâches d'un leader exécutif peut se caractériser par la quantité, la variété et la vitesse à laquelle l'information sera disponible. Le leader exécutif a ainsi une multitude d'options à considérer dans une prise de décision. De plus, le leader sera redevable à une multitude de parties prenantes internes et externes à l'organisation. Ainsi, comme démontré dans le chapitre 1, cette intégration de la complexité dans la conceptualisation du leadership s'apparente aux exigences d'un leader opérationnel au XXI<sup>e</sup> siècle énoncé dans le premier chapitre.

#### **2.5.2 Les théories de leadership selon la complexité des comportements**

Selon cette approche, les processus les plus sophistiqués de pensée et de prise de décision ne seront pas en mesure d'implémenter leur vision sans les grandes habiletés interpersonnelles. Les théories de leadership selon la complexité des comportements

---

<sup>100</sup> T.O. Jacobs et E. Jaques, "Leadership in complex systems", Extrait de *Human productivity enhancement*, (New-York : Praeger, 1987), p.434.

mettent l'accent sur le fait que si le leader exécutif doit une panoplie d'éléments organisationnels, il lui faudra démontrer plusieurs comportements différents afin d'être efficace selon les situations<sup>101</sup>. Ainsi, ces théories avancent que le leader exécutif doit posséder des habiletés d'exécuter des stratégies complexes en s'associant à des rôles divers. Par exemple, Quinn propose un cadre des rôles qui inclut mentor, facilitateur, innovateur, producteur et directeur<sup>102</sup>. Le leader exécutif efficace doit être en mesure de jouer ces rôles et de les équilibrer afin de motiver ses subalternes dans l'atteinte de sa vision<sup>103</sup>. Ces théories se concentrent sur les capacités sociales d'un chef lorsqu'il actionne son plan<sup>104</sup>. Ainsi, le leader exécutif doit choisir le bon rôle à jouer selon l'environnement. Le comportement à adopter dépend du groupe d'individus et de la situation. Le comportement qu'un leader adopte peut s'avérer efficace dans un certain contexte avec un certain groupe, mais totalement inapproprié dans d'autres circonstances.

Plus un leader occupe une position élevée dans la hiérarchie d'une organisation plus il devra démontrer une capacité d'assurer une multitude de rôles. C'est ce que Quinn appelle de la flexibilité comportementale<sup>105</sup>.

Mintzberg propose une liste de rôles d'un leader exécutif doit jouer selon l'activité qu'un leader exécutif doit effectuer. Le tableau suivant résume les rôles en question.

---

<sup>101</sup> Zaccaro, *The Nature of Executive Leadership...*, p.17.

<sup>102</sup> Ibid., p.135.

<sup>103</sup> Reissweber, "Battle Command...", p.54.

<sup>104</sup> Eberman, "Integrative Leadership Models...", p.7.

<sup>105</sup> R.E.Quinn, *Beyond rational management : Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, (Californie : Jossey-Bass Ins, 1988)

**Tableau 2.3 — Les rôles gestionnaires selon Mintzberg**

Rôle	Activité
Représentant	Effectuer les devoirs cérémoniaux ou de nature symbolique
Chef	Effectuer les devoirs relatifs à l'embauche, l'entraînement et la motivation de subalternes
Liaison	Établir des contacts et développer un réseau à l'extérieur de la chaîne de commandement verticale
Moniteur	Collecter l'information sur l'efficacité de l'organisation à l'aide de sources externes et internes
Disséminateur d'information	Communiquer l'information aux subalternes et faciliter la communication entre les différentes sections de l'organisation
Affaire publique	Communiquer l'information au sujet de l'organisation à des agences externes
Entrepreneur	Initier et encourager des projets et des stratégies qui facilitent l'adaptation de l'organisation à un environnement changeant
Gestionnaire de crise	Répondre de manière appropriée à des événements imprévus ou des crises
Distributeur de ressource	Distribuer les ressources à l'organisation en fonction des priorités
Négociateur	Représenter l'organisation dans des négociations et faciliter les négociations entre des sections de l'organisation

Source : (traduction libre) Mintzberg H. "The manager's job : Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, 53, 1975, p.54-59

### 2.5.3 Les théories de leadership selon la prise de décision stratégique

Les théories de prises de décision stratégique regardent comment le leader exécutif approche et anticipe les changements dans l'organisation<sup>106</sup>. Selon cette approche, l'efficacité de l'organisation provient de la façon dont l'organisation s'adapte à son environnement. De plus, l'approche considère que le rôle de leader exécutif est d'analyser, de créer et de gérer l'organisation dans son contexte<sup>107</sup>. Les fonctions d'un leader selon ses théories sont d'évaluer l'environnement pour ensuite déterminer et analyser les opportunités et les problèmes afin de formuler des politiques et stratégies

<sup>106</sup> Eberman, "Integrative Leadership Models...", p.8

<sup>107</sup> Zaccaro, *The Nature of Executive Leadership...*, p. 17.

pour l'organisation. Le leader est responsable de l'interprétation et de l'implémentation de ces stratégies au sein du groupe. Les caractéristiques d'un leader qui influencent la qualité des stratégies sont sa personnalité, ses compétences cognitives, son expertise, son savoir et ses qualités de motivateur<sup>108</sup>. L'interprétation de l'information que le leader fait sur l'organisation dans son contexte l'amène à diviser l'information en quatre catégories à savoir les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. En extrapolant l'essentiel de ces catégories, le leader exécutif peut prendre des décisions judicieuses par rapport à l'organisation<sup>109</sup>.

#### **2.5.4 Le modèle de leadership exécutif visionnaire et inspirateur**

Dans cette approche, le rôle du leader exécutif est de formuler et d'implémenter une direction à l'organisation à l'aide d'un énoncé de sa vision basée sur les valeurs organisationnelles<sup>110</sup>. La vision est le symbole de changement que le leader exécution utilise pour ajuster le comportement collectif du groupe et le motiver<sup>111</sup>. La vision est une image idéaliste de ce que l'organisation devrait devenir. La vision et la stratégie sont toutes les deux utilisées pour apporter des changements organisationnels. Pour ce faire, la stratégie est souvent basée sur des processus organisationnels et des changements structurels. La vision, elle, recherche plus à effectuer des changements d'un point de vue

---

<sup>108</sup> Ibid., p.198.

<sup>109</sup> Eberman, "Integrative Leadership Models...", p.9.

<sup>110</sup> Zaccaro, *The Nature of Executive Leadership...*, p.233.

<sup>111</sup> Eberman, "Integrative Leadership Models...", p.9.

culturel. Les modèles de leadership visionnaire proposent un certain nombre de caractéristiques qui influencent la capacité d'un leader à formuler sa vision<sup>112</sup>.

Ces caractéristiques sont;

- les habiletés cognitives;
- la confiance en soi;
- la puissance de socialisation;
- les aptitudes sociales;
- la capacité d'apprentissage; et
- la capacité à gérer le risque.

Cette approche est basée sur le leadership transformationnel, mais met plus d'accent sur la vision organisationnelle et le fait que cette vision doit être exprimée par le leader exécutif.

Les approches de leadership exécutif semblent apporter des dimensions que les autres modèles classiques ne couvrent pas. Le niveau de supervision des leaders exécutifs est plus adapté à répondre à la complexité de la tâche d'un chef au niveau opérationnel.

Le prochain chapitre fera l'intégration des approches vues dans ce chapitre par rapport aux exigences générées par la complexité du XXIe siècle.

---

<sup>112</sup> Zaccaro, *The Nature of Executive Leadership...*, p.178

## CHAPITRE 3 — L'INTÉGRATION DES CONCEPTS

### 3.1 L'IMPORTANCE DE CERTAINES DIMENSIONS DE LEADERSHIP

Pour faire suite à la revue de littérature du chapitre 2, il est important de revenir sur certaines dimensions du leadership. Depuis que les nations se dotent d'armées, la conceptualisation du leadership est restée presque la même. Le fondement d'une force armée réside sur la capacité de son leader à commander des hommes au front. Le lien entre le chef et la troupe est toujours hiérarchisé à travers une autorité légale. Le commandement se fait directement entre les chefs et les membres de l'institution. Le chapitre 1 a démontré que de nouvelles exigences forceront le leader opérationnel de demain à revoir sa conception du leadership conventionnel afin de pouvoir répondre aux défis qu'apporte la complexité du champ de bataille du XXI<sup>e</sup> siècle.

#### 3.1.1 Le leadership émergent

Le commandant opérationnel du XXI<sup>e</sup> siècle sera responsable de diriger ses troupes dans l'accomplissement de la mission. Son pays lui donne ainsi l'autorité légale d'exercer son commandement. Le brevet d'officier des FC stipule :

[...] Et Nous leur ordonnons, par les présentes, de vous obéir en tant que leur officier supérieur, et, à vous, d'observer et d'exécuter les ordres et instructions que vous recevrez, de temps à autre, de Nous ou de votre officier supérieur, quel qu'il soit, selon la Loi, en raison de la confiance mise, par les présentes, en vous<sup>113</sup>.

Cette citation décrit ainsi la responsabilité des officiers, mais aussi celui du membre de la troupe qui doit obéir à son chef. Le lien de leadership dans une institution militaire est toujours clairement établi et l'autorité légiférée.

Par contre, une des complexités du XXI<sup>e</sup> siècle pour un commandant opérationnel sera d'avoir à travailler avec les agences non militaires, gouvernementales ou non

---

<sup>113</sup> DND 2-70 (10-94) Brevet d'officier des Forces canadiennes de Sa Majesté.

gouvernementales. Malgré le fait qu'un commandant de force opérationnel pourrait avoir une approche passive par rapport à son implication dans des comités d'intervenant dans un conflit, il en va du succès de la mission qu'il s'implique. Étant un joueur essentiel au passage d'un état de conflit à un état stable, la force militaire doit devenir un élément de réussite pour la résolution du conflit. Ainsi, le commandant a une responsabilité d'inspirer les parties prenantes du conflit afin de générer un dialogue au sein du groupe à propos de l'accomplissement de leurs tâches respectives. Étant l'un des seuls entraînés dans ce type d'environnement chaotique, le leader opérationnel, par défaut, devra prendre un rôle actif dans les opérations non coordonnées d'un conflit.

L'émergence du leadership dans de pareilles circonstances requiert qu'un leader soit plus confiant de ses capacités que le reste du groupe<sup>114</sup>. Cette confiance peut être innée, c'est-à-dire qui provient de sa personnalité et de ses attributs. Elle peut aussi lui provenir de son entraînement et de ses expériences. L'unique danger dans le leadership émergent c'est la perception de domination que le groupe pourrait ressentir par rapport à un tel chef. Il existe toujours une certaine crainte de domination des militaires sur les civiles. Ainsi, le leader opérationnel devra s'imposer par l'inspiration qu'il apportera sur le groupe et non par sa domination. Cet aspect va à l'encontre de l'approche de Smith et Foti qui stipule que la domination est un trait de caractère d'un leader émergent<sup>115</sup>.

### **3.1.2 La gestion de l'institution**

La direction de l'institution n'est pas spécifique au XXI<sup>e</sup> siècle et ne répond pas non plus à une exigence énumérée au chapitre 1. Par contre, c'est dans cette vision que le

---

<sup>114</sup> Smith, "A pattern approach....", p.150. et Northouse, *Leadership : Theory....*, p.6.

<sup>115</sup> Ibid., p.155.

leadership opérationnel d'une campagne militaire opérera. Le leader opérationnel commande des troupes, mais a aussi une responsabilité envers l'institution. Pour bien comprendre l'environnement de prise de décision, il est primordial pour un leader de demain de bien saisir les subtilités de la responsabilité de diriger l'institution. Les FC décrivent bien ses subtilités dans leur série de volume sur le leadership au sein des FC spécialement le livre *Leadership dans les FC : diriger l'institution*. Ce concept invite le leader de l'institution à comprendre les FC comme un système de systèmes et mettre en pratique la pensée systémique<sup>116</sup>.

### **3.1.3 L'inspiration indirecte<sup>117</sup>**

Dans le même ordre d'idée, l'influence d'un leader dans des niveaux plus élevés de la chaîne de commandement est plus indirecte que celui du niveau tactique. Encore une fois, rien de nouveau pour le XXIe siècle, mais sans cette notion d'influence indirecte, il n'est pas possible de conceptualiser le leader à des niveaux supérieurs d'une organisation.

## **3.2 L'ÉVALUATION DES MODÈLES SELON LES EXIGENCES**

### **3.2.1 Le leadership adaptatif**

Dans les exigences en leadership du XXIe siècle, la notion d'adaptation du leadership est abordée par la majorité des modèles et des approches. Que ce soit selon approche des styles, de contingences ou situationnel, tous s'accordent à dire que pour avoir un leadership efficace, un chef doit s'adapter à ses subordonnés selon la situation.

---

<sup>116</sup> La pensée systémique est une façon de réfléchir, d'interpréter et de comprendre l'organisation et les relations qui unissent les divers systèmes et sous-systèmes. MDN, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*, (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2007), p.27.

<sup>117</sup> Malgré que le concept énoncé par les FC utilise les termes influence directe et indirecte, il fut démontré dans le chapitre deux le terme inspiration s'adaptait mieux à la réalité du XXIe siècle.

Et non seulement il doit s'adapter au facteur situationnel, mais aussi au facteur temps. Un style peut convenir à un groupe et une situation aujourd'hui, mais ne pas convenir plus tard. Taylor dans son livre *Military Leadership* mentionne que :

Les leaders doivent être prêts à varier leurs styles selon la situation; la synchronisation est primordiale. Trop d'individus sont placés dans une position de leadership sans être préparés à l'assumer. L'échec est ainsi prévisible. L'échec est également inévitable quand un chef préparé ne parvient pas à identifier quand il est temps d'agir.<sup>118</sup>

Les commandants opérationnels doivent être bien préparés à varier leurs styles et approches de leadership selon le groupe, le temps et la situation. Le chef doit lui-même trouver l'équilibre entre ses styles de leadership. C'est un art que seul le chef peut maîtriser, car chaque leader a des forces et une personnalité qui lui sont propres. Afin de développer ses styles, le leader opérationnel doit être mis dans des situations où il pourra définir et former ses approches. Dans le cadre où le commandant est dépaycé par la culture et l'environnement, il doit avoir des repères de leadership, des approches qu'il a exercées dans le passé afin d'être en mesure de s'adapter rapidement et efficacement. Il y a ainsi une relation entre l'exigence de compréhension rapide de l'environnement et le leadership adaptatif. Sa capacité à comprendre son environnement l'aidera à prendre la meilleure approche de leadership.

La zone de confort de l'environnement purement militaire qu'un militaire expérimente lors de ses mutations au niveau tactique n'existe plus au niveau opérationnel. L'adaptation de son leadership est ainsi plus cruciale, car il fera face à des situations qu'il n'aura jamais vécues auparavant.

---

<sup>118</sup> (Traduction libre) Robert L. Taylor, William E. Rosenbach et Perry Smith. *Military leadership*, (Cambridge : Westview Press, 2005), p.2.

### 3.2.2 La gestion des priorités et la prise de décisions complexes

L'affluence de l'information générée par les réseaux de passage d'information donnera tous les éléments à une force de peindre une image claire du champ de bataille. Par contre, comme la décision des actions militaires demeure avec le commandant, c'est à lui seul que revient la tâche de juger des importances du renseignement qui lui est transmis.

La majorité des modèles et approches de leadership classique s'attardent sur le processus d'influence d'un chef sur le groupe et l'environnement. Par contre, très peu regardent le processus qui amène un leader à prendre des décisions pour le groupe. La qualité et la justesse de ses décisions ont une influence directe sur l'efficacité de l'organisation. C'est aussi une manière de gagner la confiance des membres de l'organisation. La troupe donne sa confiance à un leader qui sait prendre les bonnes décisions.

Savoir reconnaître les priorités d'une organisation va de pair avec la vision du commandant. Les priorités doivent s'aligner avec la vision globale du commandant pour la mission. La complexité de cette prise de décision réside dans le fait qu'une multitude de facteurs doivent être regardés par le commandant. Personne ne détient tous les facteurs à considérer ou peut affirmer comprendre toutes les dimensions de la problématique d'un théâtre d'opérations du XXI<sup>e</sup> siècle. Par contre, c'est la responsabilité d'un commandant opérationnel d'intégrer tous ces facteurs, car c'est à lui seul que revient la décision des actions militaires.

Il y a ainsi un lien entre la gestion de priorités/prise de décisions complexes et la compréhension de l'environnement. Afin de prendre la bonne décision, un leader opérationnel doit comprendre les différents systèmes qu'il gère. Et comme nous le verrons dans la prochaine section, il doit souvent assimiler ses nouvelles connaissances rapidement afin de bien comprendre les subtilités des facteurs à considérer dans la prise de décisions complexes.

Les modèles de leadership exécutif de conceptualisation complexe et de prise de décision stratégique couvrent bien cette exigence pour un commandant de gérer les priorités et de prendre des décisions complexes pour l'organisation. Selon ces modèles;

- les actions et prises de décision d'un leader exécutif auront une influence marquée sur la capacité d'adaptation de l'organisation;
- son évaluation et son interprétation de l'environnement seront associées à une stratégie plus efficace pour l'organisation;
- la qualité de ses plans sera directement liée à performance de l'organisation; et
- la qualité de ses actions d'implémentation de nouvelle stratégie sera aussi associée à la performance de l'organisation<sup>119</sup>.

### **3.2.3 La compréhension rapide de l'environnement**

Afin de prendre de bonnes décisions dans l'accomplissement de la mission, un leader opérationnel devra non seulement comprendre son environnement, mais il devra le faire de manière à ce que son état-major planifie plus rapidement que son adversaire. Comme démontré par l'approche des attributs, l'intelligence est une qualité recherchée chez un leader, mais le champ de bataille de demain en demandera plus que de l'intelligence. L'approche des compétences apporte un autre aspect à cette exigence soit la recherche de compétence technique et conceptuelle. Les commandants opérationnels devront être capables d'absorber une grande quantité d'information, d'en faire l'analyse,

---

<sup>119</sup> Zaccaro, *The Nature of Executive Leadership...*, p.210.

qu'ils soient familiers avec le sujet ou non. La subtilité de cette exigence est que le leader opérationnel ne peut pas avoir toutes les connaissances sur son environnement basées sur l'entraînement ou l'expérience qu'il aura acquises avant d'être mis dans une position de commandant. C'est plutôt sa capacité de conceptualisation qui favorisera chez lui une compréhension plus rapide de nouveaux systèmes. Ainsi, il pourra orienter l'organisation plus rapidement dans la direction du succès.

La direction de l'institution porte sur des aspects de compréhension de la structure de la stratégie, et le besoin pour un leader de devenir un stratège militaire<sup>120</sup>. Le manuel des FC sur la direction de l'institution mentionne aussi le besoin pour les chefs militaires d'avoir des connaissances dans le processus politique démocratique des décisions nationales. Par contre, les attentes envers le leader opérationnel en termes de connaissance vont au-delà des aspects militaires et politiques.

Encore une fois, les modèles de leadership exécutif comportent tous un aspect de conceptualisation et d'interprétation de l'environnement. Ces approches associent la compréhension de l'environnement du leader à efficacité de son organisation.

### **3.2.4 Le communicateur compétent**

Comme défini dans le chapitre deux, le processus de leadership intéresse aux relations entre le chef, le groupe et la situation. Ce lien est assuré par la communication et dans ce sens, la majorité des modèles sont basés sur cette relation. Mais ce n'est pas ce que cette exigence tente de refléter. Dans ce cas, on devient un maître dans l'art de savoir s'exprimer devant les personnels de l'intérieur de l'organisation, mais encore plus

---

<sup>120</sup> MDN, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution...*, p.53.

la capacité de communiquer avec les agences extérieures incluant la population à travers les médias.

Comme le mentionne Alexandra Edmiston<sup>121</sup>, les leaders exécutifs qui veulent avoir un avantage compétitif sur leurs concurrents doivent être en mesure de communiquer efficacement avec leurs entourages internes et externes. Le *U.S. Journal CIO Insight* a demandé à 792 cadres supérieurs en technologie quelle était la qualité qui définissait le mieux les bons leaders, 65 pour cent ont répondu ses habiletés en communication<sup>122</sup>. Toujours selon Edmiston, les meilleurs chefs communiquent directement avec leurs auditoires. Elle insiste sur l'avantage de prendre toutes les circonstances opportunes de communiquer avec l'organisation.

Malheureusement, très peu de modèles mettent l'accent sur cette exigence. Le modèle de leadership exécutif de comportement complexe soulève le besoin pour un tel leader d'être en mesure de prendre un rôle de relation publique afin d'être en mesure de communiquer l'information au sujet de l'organisation à des agences externes. L'approche aborde aussi le rôle de disséminateur d'information afin de communiquer les directives aux subalternes de l'organisation et de faciliter la communication entre les différentes sections.

---

<sup>121</sup> Alexandra Edmiston est directrice d'une firme de relation en communication de Toronto. Elle est aussi présidente du chapitre de Toronto de l'*International Association of Business Communicators*.

<sup>122</sup> Alexandra Edmiston, "Conduct yourself as a communications leader", *Globe and Mail*, 24 juin 2005, p.C1.

### 3.2.5 Le leadership rassembleur

Le leadership est un processus qui s'exerce à l'intérieur d'un groupe. Mais comment définit-on un groupe? Randolph Jr Bobbitt définit un groupe comme un rassemblement d'individus à l'intérieur duquel un ensemble de relations d'interdépendance existent<sup>123</sup>. Cette définition implique donc que les membres aient un certain degré d'interdépendance, un but commun et une certaine norme comportementale à l'intérieur du groupe. Mais la complexité du champ de bataille du XXIe siècle complique la formation de groupe, car malgré le but commun des membres, qui est la résolution du conflit, leurs intérêts sont souvent bien différents. Ainsi, le leader opérationnel devra créer et forger les groupes à la résolution du conflit. C'est en émergeant en tant qu'élément rassembleur qui réussira à motiver des individus de divers milieux à rejoindre le groupe.

Pour ce faire, il doit remplir les deux types de besoins d'un groupe<sup>124</sup>. Premièrement, il y a le besoin d'atteindre le but commun du groupe puis le besoin de relation individuelle à l'intérieur du groupe. Encore une fois, le leader fait face à la dualité entre la mission par opposition à l'individu. Le groupe a ainsi, un besoin de combler les deux besoins. Le rôle du leader est non seulement de s'adapter à différentes audiences, mais aussi de s'adapter à l'intérieur d'un même groupe afin de générer un esprit de corps, un désir de travailler ensemble dans un but commun et à la limite, de se dépasser pour le groupe.

---

<sup>123</sup> William A. Bachman, "The Group", extrait de *A Study of Organizational Leadership*, édité par The Associates, Office of the Military leadership, (USME, West Point : Stackpole Book, 1976), p.136 et Randolph Bobbitt, Robert H. Breinholt, Robert H. Doktor et James McNaul. *Organizational Behavior : Understanding and Prediction*, (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall inc, 1974), p.110.

<sup>124</sup> Ibid., p. 136.

Cet élément de leadership qui amène des individus à vouloir faire partie d'un groupe est abordé dans le modèle de leadership transformationnel et dans le modèle de leadership exécutif visionnaire et inspirateur. Ces approches changent les crises auxquelles des individus peuvent faire face dans l'atteinte de leurs objectifs en un défi commun qui invite ces individus à s'unir pour relever leurs défis<sup>125</sup>. Le sentiment de stress est ainsi diminué par le sentiment d'appartenance à une plus grande entité. Le leader opérationnel doit créer un sens d'identité au sein du groupe pour renforcer la cohérence<sup>126</sup>.

Ainsi, les approches de leadership exécutif répondent en majeure partie aux exigences complexes du XXI<sup>e</sup> siècle. Cette affirmation est aussi supportée par l'étude d'Ahrnson & Associates<sup>127</sup>, étude commandée par le directeur de l'institut de leadership des FC sur l'intégration des modèles de leadership.

Ce chapitre a démontré qu'afin d'intégrer les exigences en leadership du XXI<sup>e</sup> siècle créé par la complexité des conflits, la compréhension de plusieurs dimensions et modèles, donc les approches de leadership exécutifs, est nécessaire.

---

<sup>125</sup> Bass, "Leading in the Army...", p.45.

<sup>126</sup> Ibid., p. 46.

<sup>127</sup> Ahrnson & Associates est une firme de consultants en leadership d'Ottawa qui on produit plusieurs études pour les FC sur le leadership. Eberman, "Integrative Leadership Models...", p.6-10 et 59.

## CONCLUSION

Le contexte dans lequel les conflits du XXI<sup>e</sup> siècle émergeront sera différent de ce que le siècle précédent nous a montré. La complexité du champ de bataille sera générée par plusieurs facteurs internes et externes au conflit armé. Les opérations militaires seront variées passant des opérations de combat à l'aide humanitaire, et ce, dans un même espace-temps. Les conflits seront vraisemblablement de type guerre irrégulière en terrain urbain ce qui augmentera la complexité dans l'exercice du leadership d'un commandant opérationnel. Les forces opéreront dans un environnement de circulation rapide de l'information soutenu par la guerre réseau-centrique. Dans la planification des opérations, le commandant devra considérer des facteurs tels que l'intolérance de la population aux pertes de vie, car certains de ces facteurs peuvent mettre en péril sa mission. Dès le premier jour en théâtre, il devra considérer la phase d'après conflit dans toutes ses décisions.

Il devra ainsi, modeler son environnement vers un passage de responsabilité à une organisation de reconstruction. Les médias seront plus présents que jamais et leur impact aura une incidence non seulement en théâtre d'opérations, mais aussi à travers le monde. Le commandant devra savoir comment utiliser ce médium comme un multiplicateur de force et non comme une embûche à sa mission. Les acteurs du champ de bataille proviendront de plusieurs nations avec des cultures différentes. Les militaires côtoieront sur une base régulière des agences gouvernementales et non gouvernementales. Des entrepreneurs civils seront intégrés à la force opérationnelle. La nature même du soldat sera différente. Les soldats seront appelés à prendre plus de responsabilités par rapport à leurs environnements.

Ces différents facteurs qui augmentent la complexité de la tâche d'un leader opérationnel lui demanderont de nouvelles exigences dans l'application de son leadership. Ainsi, les cinq exigences suivantes seront requises afin de faire face à cette complexité;

- avoir un leadership s'adaptant à un auditoire divers;
- avoir des capacités de gérer simultanément une multitude de priorités et de prendre des décisions complexes;
- avoir des capacités d'apprentissage rapide afin de comprendre l'environnement et d'en saisir les subtilités;
- être un communicateur compétent; et
- être un rassembleur.

Une revue littéraire du leadership a permis d'analyser plusieurs dimensions et approches du leadership. Les dimensions particulièrement pertinentes au leader opérationnel sont les concepts de leadership émergent, d'inspiration indirecte et de direction de l'institution. Malgré que toutes les approches et dimensions puissent aider un commandant à conceptualiser sa propre approche par rapport aux exigences, les approches de leadership exécutif semblent mieux répondre à la complexité du XXI<sup>e</sup> siècle. L'annexe B a montré les dimensions et des approches de leadership qui répondaient aux exigences de leadership du XXI<sup>e</sup> siècle.

Quant au modèle de leadership des FC, comme il est une actualisation et un amalgame de plusieurs dimensions et approches de leader, il s'adapte bien au niveau de supervision inférieure au niveau opérationnel. Afin de compléter leurs connaissances en matière de leadership et pouvoir répondre aux exigences du XXI<sup>e</sup> siècle, les leaders opérationnels des FC doivent faire l'étude de modèles de leadership exécutifs. Ces modèles répondent bien aux exigences de prise de décision complexe et d'apprentissage rapide des subtilités de l'environnement.

L'exigence d'être un communicateur compétent n'est qu'abordée en profondeur qu'avec les théories de leadership selon la complexité des comportements où le chef est appelé à jouer divers rôles d'affaire publique et de liaison avec les agences externes au sein de l'organisation.

Maintenant que l'argument est fait sur les modèles de leadership de référence pour les leaders opérationnels du XXI<sup>e</sup> siècle, espérons que des études plus approfondies du leadership pour les personnes désignées comme futur chef de force opérationnelle interarmée sera au curriculum des programmes de perfectionnement des officiers supérieurs des FC.

## Annexe A - Tableau comparatif des modèles de leadership exécutif

Modèle ou théorie	Essence de la théorie	Critère de performance du leader exécutif	Changement de critère de performance travers les niveaux organisationnels	Attributs du leader exécutif	Recommandation de développement
<b>Théorie de conceptualisation complexe</b>	Fournir un cadre conceptuel de référence pour des organisations complexes	Planification stratégique à long terme; Engagement environnemental; Acquisition de ressource organisationnelle; Développement de réseaux et création de consensus	Travail et planification reflètent plus de temps de travail à venir; Élargissement des frontières avec les parties prenantes externes; Influence du leadership devient plus indirect à mesure que les leaders ont plus d'organisation à gérer	Capacité de conceptualisation; Flexibilité intégrative de la complexité; Connaissance de l'environnement opérationnel de l'organisation; Aptitude naturelle pour la pensée réflexive et pour la création de modèle mental	Les leaders exécutifs potentiels devraient être employés dans des positions exigeantes, sous la supervision d'un mentor afin de promouvoir émergence de modèle de référence complexe et compréhensif
<b>Théorie de comportement complexe</b>	Balancer et promulguer les rôles multiples de l'organisation avec les critères de performance compétitifs	Équilibrage des positions de subalterne : mentor, facilitateur, innovateur, acheteur, directeur, producteur, coordonnateur et moniteur	Demande d'une plus grande variété de contributeurs à être balancé; Plus grand spectre de rôle organisationnel à être joué.	Conceptualisation de la complexité, Besoin de puissance, Intelligence sociale, Flexibilité comportementale	Les leaders exécutifs potentiels devraient être encouragés à élargir leur éventail d'emploi afin d'apprendre de nouvelles connaissances
<b>Modèle de prise de décision stratégique</b>	Créer et gérer l'organisation et l'environnement à travers une stratégie à long terme	Évaluation de l'environnement et de l'organisation; Interprétation de l'information et approche logique; Formation stratégique et implémentation	Pas clairement mentionné; Par contre, le leader exécutif sera généralement responsable de la formation stratégique et les leaders intermédiaires seront responsables de l'exécution et l'implémentation de la stratégie	Habilités cognitives, Connaissance de l'environnement opérationnel, Expertise, Besoin d'accomplissement, Lieu de contrôle <sup>128</sup> , Efficacité personnelle, Capacité à gérer le risque, et Flexibilité	Pas clairement prescrit; L'importance de l'expertise suggère que les leaders exécutifs potentiels devraient être employés dans plusieurs départements de l'organisation
<b>Modèle de leadership exécutif visionnaire et inspirateur</b>	Changer et gérer le processus organisationnel avec la vision Motiver les subordonnés afin qu'ils assument des responsabilités pour les changements organisationnels	Approche charismatique; Motivation, stimulation intellectuelle et considération individuelle des subalternes	Aucune mention; Leadership transformationnel peut être employé à tous les niveaux; Le modèle suggère que la vision de l'organisation est généralement exprimée par le leader exécutif	Habilités cognitives, Confiance en soi, Puissance de socialisation, Aptitudes sociales, Capacité d'apprentissage, et Capacité à gérer le risque.	Les leaders exécutifs potentiels devraient avoir l'opportunité de reconnaître leur style de leadership et d'étudier le comportement associé au leadership transformationnel et transactionnel

Source : (Traduction libre) Stephen J. Zaccaro, *The Nature of Executive Leadership : a Conceptual and Empirical Analysis of Success*, (Washington : American Psychological association, 2001), p. 280.

<sup>128</sup> Le lieu de contrôle : Concept développé par Rotter pour décrire les attentes et les explications que les individus développent et entretiennent par rapport aux causes (interne ou externe) de leurs comportements et de ceux d'autrui, attentes et explications qui pourraient moduler l'effet des renforcements et des punitions. Selon Rotter, pour expliquer leurs comportements, certains individus mettent davantage l'accent sur les causes internes (leurs habiletés, leurs capacités, etc.) alors que d'autres insistent davantage sur des causes externes (les autres, le destin, le hasard). Planète Psy, Collège Ahuntsic, au mot "lieu de contrôle", [http://www.collegeahuntsic.qc.ca/pagesdept/sc\\_sociales/psy/introsite/lexique/definitions1.htm](http://www.collegeahuntsic.qc.ca/pagesdept/sc_sociales/psy/introsite/lexique/definitions1.htm), Internet, consulté le 2 mars 2008.

## Annexe B - Tableau des dimensions et des approches de leadership selon les exigences du XXI<sup>e</sup> siècle

Approche et dimension de leadership	EXIGENCES DE LEADERSHIP OPÉRATIONNEL XXI <sup>e</sup> SIÈCLE					Éléments contribuant à satisfaire les exigences pour un leader opérationnel au XXI <sup>e</sup> siècle
	Leadership adaptatif	Gestion des priorités et prise de décisions complexes	Compréhension rapide de	Communicateur compétent	Leadership rassembleur	
Assigné ou émergent	P					Le leadership émergent est un aspect à maîtriser dans un environnement multi agences où le lien entre le leader et le groupe n'est pas établi.
Influence directe ou indirecte	P					L'influence indirecte est plus présente au niveau opérationnel.
Diriger les personnes ou l'institution	P	P	P			La dimension de diriger l'institution, apporte une partie de réponse au besoin de prise de décision et de compréhension de l'environnement.
Attribut			P			L'intelligence est un attribut recherché chez un chef. L'intelligence répond ainsi partiellement au besoin de compréhension de l'environnement.
Compétence			P			Les compétences techniques et de conceptualisation sont requises pour un leader opérationnel.
Style	X					Adaptation du leadership selon le groupe et la tâche
Contingence	X					Adaptation du leadership selon la relation leader-membre, la structure de la tâche et le niveau d'autorité.
Situationnel	X					Adaptation du leadership selon la maturité et la compétence des membres du groupe
Transformationnel	X				X	Adaptation du leadership selon degré d'influence. L'aspect de leadership rassembleur y est présent avec le désir de faire partie d'un groupe.
Conceptualisation complexe		X	X			Capacité de conceptualisation; connaissance de l'environnement opérationnel; aptitude pour la pensée réflexive.
Comportement complexe	X		P	X		Conceptualisation de la complexité, flexibilité comportementale dans le choix du rôle à jouer; Responsabilité de communiquer avec les agences externes
Prise de décision stratégique		X	X			Habilités cognitives, connaissance de l'environnement opérationnel, capacité à gérer le risque
Visionnaire et inspirateur	X	X	P		X	Habilités cognitives, puissance de socialisation, capacité d'apprentissage, et capacité à gérer le risque. Basé sur le leadership transformationnel

Légende X - réponds à l'exigence  
P - réponds partiellement à l'exigence

## BIBLIOGRAPHIE

Bachman, William, A. “The Group”, extrait de *A Study of Organizational Leadership*, édité par The Associates, Office of the Military leadership, USME, West Point : Stackpole Book, 1976, p. 136-149.

Bass, Bernard. “Leading in the Army after Next”, extrait de *Military Review*, mars- avril 1998.

Bécotte, Kathleen, “Les styles de leadership et la rétention du personnel dans les Forces armées canadiennes”, Kingston : étude rédigée pour l’institut de leadership des Forces canadiennes, ILFC, 2002.

Belknap, Margaret H. “The CNN Effect: Strategic Enabler or Operational Risk?” extrait de *Parameters* 33, no. 3 (Autumn 2002): 100-114.

Bellamy, Christopher. *Knights in the white armour : the new art of war and peace*, London : Hutchison, 1996.

Bobbitt, Randolph, Robert H. Breinholt, Robert H. Doktor et James McNaul. *Organizational Behavior : Understanding and Prediction*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall inc, 1974.

Cambell, D.T. “Task complexity : a review and analysis”, extrait de *Academy of Management Review*, 13, 1998, P.40-52.

Chennoufi, Miloud, Ph D. “Leadership, théories et modèles”, conférence, Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON, 30 août 2007, avec l’autorisation du conférencier.

Collerette, Pierre. *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Québec : Presses de l’Université du Québec, 1991.

Dale, Daniel. “The Mortally Dangerous Politically Treacherous World of Combattant-Reporter”, extrait de *Toronto Star*, 11 août 2007, p. ID1-ID2.

Eberman, Carolin, Arni Ahronson et Vic Catano. “Integrative Leadership Models in the Military context”, Kingston : étude rédigée pour l’institut de leadership des Forces canadiennes, ILFC, 2002.

Edmiston, Alexandra. “Conduct yourself as a communications leader”, extrait du *Globe and Mail*, 24 juin 2005, p.C1.

Eldaoud, Nicolas. “Le soldat de l’avenir : pilote, force spéciale et officier, mais plus un soldat”, Toronto : travail rédigé dans le cadre du cours de commandement et d’état-major – Maîtrise en étude de la défense, Collège des Forces canadiennes, 2004.

- English, Allan, Daniel Gosselin, Howard Coombs et Laurence M. Hickey. *The Operational Art: Canadian Perspectives: Context and Concepts*, Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2005.
- Fiedler, Fred E. “The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation”, extrait de *Administrative Science Quarterly* 17, 1972.
- Galula, David. *Counter-insurgency Warfare : theory and Practice*, NewYork : Praeger inc, 1964.
- Gray, Chris Hables. *Postmodern War : The New Politics of Conflict*, New-York : The Guilford Press, 1997.
- Horn, Bernd. *Perceptives de l’extérieur : opinions de journalistes et d’analystes de la défense sur le leadership militaire au Canada*, Kingston ON : Presse de l’académie canadienne de la défense, 2007.
- House, R.L. “Theory of charismatic leadership”, extrait de *Leadership : The cutting edge*, sous la direction de J.G. Hunt et L.L. Larson, Carbondale : Southern Illinois University Press, 1976, p. 189-207.
- Jacobs, T.O. et E. Jaques. “Leadership in complex systems”, Extrait de *Human productivity enhancement*, New-York : Praeger, 1987.
- Johnson, Carl M. “Leadership in Force XXI : Is the Army’s current Leadership Model and Leader Development Doctrine Properly Addressing the Challenges brought about by the Transition to Force XXI? ”, Maxwell : travail de recherche, Air Command and Staff College Air University, août 1999.
- Katz, R.L. “Skills of an Effective Administrator”, *Harvard Business Review*, 33(1), 1955, p.33-42.
- Kilford, C.R. “On 21st Century Operational Art”, extrait de *The Operational Art: Canadian Perspectives: Context and Concepts*, sous la direction de Allan English, Daniel Gosselin, Howard Coombs et Laurence M. Hickey, Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2005, p. 249-270.
- Koehler, J.W. et J.M. Pankowski, *Transformational leadership in Government*, Delray Beach : St.Lucie Press, 1997.
- Krulak, Charles C. “The strategic corporal : Leadership in the three block war”, extrait de *Marine Corps Gazette*, Quantico, Virginie, volume 83, numéro 12, décembre 1999.

MacGregor Burns, James, extrait de *Leadership ; quotations from the world's greatest motivators*, sous la direction de Robert A. Fitton, Boulder, Co : Westview Press, 1997.  
Mahfooz, A. Ansari, *Managing People at Work : Leadership Styles and Influence Strategies*, New Delhi : Sage Publications India Pvt. Ltd., 1990.

Mintzberg, H. "The manager's job : Folklore and Fact", extrait de *Harvard Business Review*, 53, 1975.

Mumford, M.D., S.J. Zaccaro, F.D. Harding, T.O. Jacobs and E.A. Fleishman, "Leadership skills for a changing world : solving complex social problems", extrait de *Leadership quarterly*, 11, 2000.

Northouse, Peter G. *Leadership : Theory and Practice*, Californie : Sage Publications, 2007.

O'Neill, Bard E. *Insurgency & Terrorism : From the Revolution to Apocalypse*, Virginia : Potomac book, 2005.

Owens, William. *Lifting the Fog of War*, New York : Farrar, Straus and Giroux, 2000.

Quinn, R.E. *Beyond rational management : Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, Californie : Jossey-Bass Ins, 1988.

Reisweber, Deborah. "Battle Command ; will we have it when we need it ?", extrait de *Military Review*, 77(5), 1997, p. 47-55.

Rotter, J.B. "Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements", extrait de *Psychological Monographs*, 80, 1966.

Smith, J.A., et R.J. Foti., "A pattern approach to the study of leader emergence", extrait de *Leadership Quarterly*, 9(2), 1998, p.147-160.

Spencer, Emily. "Leadership Models and theories : a Brief Overview", extrait de l'institut de leadership des Forces canadiennes, [document en ligne]; accessible à <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/engraph/research/pdf/12.pdf>, Internet, consulté le 20 janvier 2008.

Taylor, Robert L., William E. Rosenbach et Perry Smith. *Military leadership*, Cambridge: Westview Press, 2005.

Timmerman, Frederick Jr. "Future Warriors", extrait de *Military Review*, septembre, 1987, p.32-56.

Toffler, Alvin, et Heidi Toffler. *Guerre et Contre-guerre : survivre à l'aube du XXIe siècle*, traduit par Pierre-Emmanuel Dausat, New-York : Fayard, 1993.

Yukl, G.A. et D.D Van Fleet. "Theory and research on leadership in organizations", extrait du *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3), Palo Alto, Californie : Consulting Psychologists Press, 1992.

Zaccaro, Stephen J. *The Nature of Executive Leadership : a Conceptual and Empirical Analysis of Success*, Washington : American Psychological association, 2001.

The Ken Blanchard Company. "No One "Best" Leadership Style", [http://www.kenblanchard.com/ignite/ignite\\_volume11\\_2005.html#29523](http://www.kenblanchard.com/ignite/ignite_volume11_2005.html#29523), Internet, consulté le 2 avril 2008.

Wikipedia. Au mot "YouTube", <http://fr.wikipedia.org/wiki/YouTube>, Internet, consulté le 4 février 2008.

Canada, Ministère de la Défense nationale. B-GG-005-004/AF-000, *Opérations des Forces canadiennes*, Ottawa : MDN Canada, 2000.

Canada, Ministère de la Défense Nationale, "Système d'évaluation du personnel (SEPFC)", [http://www.forces.gc.ca/cfpas/frgraph/home\\_f.asp](http://www.forces.gc.ca/cfpas/frgraph/home_f.asp), Internet, Consulté le 5 février 2008.

Canada, Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2007.

Canada, Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2007.

Canada, Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2005.

Canada, Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2005.

Canada, Ministère de la Défense nationale, *Le leadership militaire canadien au XXIe siècle (l'officier en 2020) : Orientation stratégique à l'intention du corps des officiers et du système de perfectionnement professionnel des officiers des Forces canadiennes*, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2001.

Canada, Statistique Canada, *Statistiques démographiques annuelles 2005*, Ottawa : Ministère de l'industrie, 2006.

États-Unis d'Amérique, Department of the Army, FM 22-100, *Army Leadership*, Washington : department of the Army, 1999.

États-Unis d'Amérique, Department of the Army, FM 100-5, *Operation*, Washington : Department of the Army, 1993.

États-Unis d'Amérique, *TRADOC Pamphlet 525-5 : Force XXI operations*, Virginia : Army Training and Doctrine Command, 1994.

Organisation du Traité de l'Amérique du Nord, Organisation pour la Recherche et la Technologie, RTO-TR-008(F), *Opérations terrestres à l'horizon 2020 (LO2020)*, Ottawa-Hull : Corporation St-Joseph, 2001.