

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LE LEADERSHIP INTERGÉNÉRATIONNEL

Major Jean-Christian Marquis

JCSP 38

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, 2012

PCEMI 38

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, 2012.

CANADIAN FORCES COLLEGE - COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES
JCSP 38 - PCEMI 38

MASTER OF DEFENCE STUDIES - MAITRISE EN ÉTUDES DE LA DÉFENSE

LE LEADERSHIP INTERGÉNÉRATIONNEL

Par le maj Jean-Christian Marquis

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.

Word Count:

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.

Compte de mots: 17 667

La tradition transmise par toutes les générations éteintes tourmente comme un cauchemar le cerveau des générations vivantes.

Karl Marx

« Travailler pour vivre ou vivre pour travailler ? » La réponse à cette question semble prendre diverses nuances dépendamment de l'âge de celui qui y répond. Quoi qu'il en soit, à moins d'être la riche héritière d'un empire hôtelier, le travail est une nécessité incontournable. Pour nos grands parents (si vous êtes nés avant les années 80), il s'agissait même d'un mode de vie, voire de survie. Et puis vint, avec la fin de la guerre du Vietnam, l'époque des révolutions : sexuelle, culturelle, de la femme, de la libre pensée, etc. Les gens apprenaient à grands coups de rassemblements, de communes et d'abus; qu'il était possible d'avoir du plaisir dans la vie. Bien entendu, on parle ici d'un mouvement social et non d'une généralité, mais quoi qu'il en soit, à partir de ce moment, quelque chose avait changé. Cette génération qui avait autrefois vu leurs aïeux travailler jusque sur leur « lit de mort », rêvait maintenant d'une retraite dorée dès l'âge de 54 ans. L'espérance de vie étant de nos jours de 79 ans pour les hommes et 83 ans pour les femmes¹, les travailleurs les plus âgés, sur le point de quitter le monde de l'emploi, joueront au golf pendant 30 ans. Ils seront donc à la retraite environ le même nombre d'années qu'ils auront cotisé à leur assurance emploi.² La génération de travailleurs qui les suit, aimerait bien vivre, également, la « vie des gens riches et célèbres » et profiter d'un repos d'un quart de siècle après des années de durs labeurs. Mais malheureusement pour eux qui, contrairement à leurs

¹ Statistique Canada, *Espérance de vie à la naissance, selon le sexe, par province*, <http://www40.statcan.ca/102/cst01/health26-fra.htm>; Internet, consulté le 8 février 2012.

² Carole Beaulieu, *Pension : les couleuvres du 21^e siècle*, L'actualité, volume 37, numéro 2, (février 2012), p.3.

prédécesseurs, auront dû « jouer du coude » afin de se tailler une place au sein de la jungle de l'emploi, les années de loisirs « post-carrière » seront grandement écourtées. Déjà, dans certains états américains, l'âge de la retraite des fonctionnaires est passé à 64 ans.³ Les abus de la précédente génération ainsi que la diminution démographique de celles suivantes, auront pour conséquence l'incapacité des états et des entreprises d'honorer leurs engagements de régime de retraite⁴ ; il y a de quoi être frustré. Pourtant, les nouveaux travailleurs, ceux de 18 à 30 ans, ne paraissent pas le moins inquiets. Pour eux, le monde semble leur appartenir et rêve du jour où ils auront pris la place de leurs « patrons inefficaces ».⁵ Cet écart entre les générations mène directement à une confrontation pourtant inévitable car elle est directement liée à la création de l'image sociale que se forge la nouvelle génération, de son autonomisation et sa différenciation par la référence et la contre-référence à celles précédentes.⁶

Cette différence entre les générations n'est certainement pas un fait nouveau. Cependant, l'écart des valeurs, ainsi que le désir d'affirmation et de reconnaissance des récentes générations, ont créé une toute nouvelle dynamique qui se répercute violemment au sein des entreprises, ainsi que des organisations de la fonction publique, telles que les Forces canadiennes. La décroissance démographique, les retraites anticipées, l'augmentation de la scolarité, ainsi que la compétition internationale, font en sorte que la main-d'œuvre est devenue une ressource se

³ Ibid.

⁴ Annick Poitras, *La guerre des retraites est commencée*, L'actualité, volume 37, numéro 2, (février 2012), p. 25-26.

⁵ Acart Communications Inc., *GEN X/GEN Y: Étude de comportement et stratégie de message*, http://www.cpssc-ccsp.ca/pages/reports_studies_surveys/fr_gen_x_y.php; Internet, consulté le 8 février 2012.

⁶ Madelaine Gauthier, *Insertion professionnelle des policiers des générations X et Y*, (Québec : Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société, 2008), p. 4.

raréfiant et qui, par conséquent, devient plus précieuse aux yeux des entreprises et employeurs gouvernementaux. La gestion efficace des ressources humaines est maintenant un enjeu critique pour les gestionnaires et aucun milieu n'est épargné.⁷ Pas même celui de la défense nationale qui, pourtant, jouit d'une structure hiérarchique bien définie. Il faut toutefois être prudent; bien qu'il en soit fréquemment question dans les médias, ainsi que dans les ouvrages spécialisés, la raréfaction des travailleurs ne représente pas le principal problème de gestion des ressources humaines.⁸ Il ne s'agit, en fait, qu'un des facteurs à la diversification des employés au sein de l'environnement de travail. Les entreprises n'ont maintenant d'autres choix que de trouver ailleurs leur main-d'œuvre qualifiée s'ils désirent demeurer compétitifs ou, comme c'est le cas au sein des Forces canadiennes, opérationnelles. Les organisations se retrouvent donc aux prises avec un bassin d'employés culturellement et ethniquement très diversifiés, mais plus souvent, aux opposés de l'échelle démographique. Il n'est donc pas rare de voir quatre générations se côtoyer au sein d'une même entreprise.⁹ Ce phénomène, tout comme celui de la diversification culturelle, crée une incontestable distance de « personnalité »¹⁰ entre certains employés et leurs supérieurs hiérarchiques qui, évidemment, ne peuvent appartenir qu'à l'une de ces quatre générations.

⁷ Krista L. Saleh, *Réussir à diriger toutes les générations au travail*, <http://www.desjardinsassurancevie.com/fr/evenements-vie/penser-sante/pages/sante-travail.aspx>; Internet, consulté le 8 février 2012.

⁸ Le journal du Net, *67 % des cadres jugent la gestion RH problématique*, <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040224rh/enquete.shtml>; Internet, consulté le 8 février 2012.

⁹ Krista L. Saleh, *Réussir à diriger toutes les générations au travail*, <http://www.desjardinsassurancevie.com/fr/evenements-vie/penser-sante/pages/sante-travail.aspx>; Internet, consulté le 8 février 2012.

¹⁰ Certains spécialistes mentionnent que chaque génération présente une « personnalité » lui étant propre, tel qu'expliqué dans le deuxième chapitre.

Par conséquent, cette situation soulève plusieurs problèmes pouvant représenter un obstacle à une gestion efficace des ressources humaines. Le manque de repère est très certainement l'une d'entre elles. Tout bon leader saura qu'il est difficile, voire impossible, de prendre une décision sans avoir une profonde connaissance de la situation. Les commandants militaires en savent quelque chose, dépendant continuellement d'un réseau de renseignement efficace afin de nourrir le processus décisionnel de leur État-major. Un gestionnaire à la fin de la quarantaine se trouve à l'opposé d'un jeune employé au début de la vingtaine, ou même dans un monde totalement différent. Le seul contact qu'il aura préalablement eu avec cette génération sera, peut-être, une relation « parent – enfant » qui n'a rien à voir avec des rapports professionnels. Il n'est toutefois pas nécessaire de chercher une différence d'âge aussi grande. Les travailleurs de deux générations attenantes peuvent également présenter de grandes dissimilitudes qui ne seront pas nécessairement connues des uns comme des autres. De cet écart peut naître la confrontation, un manque de communication, une incohérence organisationnelle qui mèneront tous à une perte de cohésion au sein de l'équipe.¹¹ Pour une organisation militaire, cette situation s'avère être critique, étant donné que la cohésion est un élément essentiel à son efficacité opérationnelle.

Les Forces canadiennes ne peuvent donc pas se permettre de prendre à la légère les problèmes de gestion et de leadership que peuvent causer la diversification générationnelle caractérisant le marché du travail moderne. Ce travail de recherche se penchera donc sur la

¹¹ Gestion projet, *Cohésion d'équipe : Notions de base*, Internet : <http://www.gestiondesprojets.com/equipe-de-projet.html>, consulté le 8 février 2012.

question suivante : *Quel changement les Forces canadiennes doivent-elles apporter à leur système de gestion des ressources humaines afin de mieux s'adapter aux défis que représente l'application d'un leadership efficace auprès des différentes générations ?* Il faut reconnaître que les Forces canadiennes, au cours de la dernière décennie, n'ont économisé aucun effort afin d'améliorer leur système de gestion du personnel et de son leadership. Son document de référence « *Le leadership dans les Forces canadiennes: Diriger des personnes* », publié en 2007, ainsi que son ouvrage sur le fondement conceptuel du leadership, paru également la même année, sont d'excellents guides pour ses gestionnaires. Malheureusement, ces documents sont souvent étudiés qu'au cours des formations s'adressant à des grades plus élevés malgré le fait que les principaux bénéficiaires devraient être les leaders au plus bas niveau. Par ailleurs, sans nier la qualité de ces publications, force est d'admettre qu'il ne s'agit pas de la plus intéressante des lectures de chevet, à moins que le lecteur veuille remédier à un grave problème d'insomnie. Il ne faut donc pas se surprendre de ne pas voir un grand nombre de sous-officiers se promener avec ces deux livres sous le bras. Si les Forces canadiennes désirent voir améliorer la qualité de la gestion de leurs ressources humaines, ainsi que palier au problème générationnel précédemment mentionné, il faut leur donner un outil qu'ils pourront utiliser au quotidien. Dans les faits, la Défense nationale s'est déjà dotée d'un tel mécanisme par le biais de son système d'évaluation du personnel. S'appuyant sur un concept de rétroaction continue, cet outil a, à la base, toutes les qualités afin d'efficacement appuyer le leadership des Forces canadiennes dans la gestion de ses ressources humaines. Malheureusement, même s'il a été récemment amendé en 2008, ce système ne réussit pas à rencontrer les attentes des différentes générations que l'on retrouve au sein des Forces canadiennes et, pas conséquent, ne permet pas d'être l'outil de gestion efficace qu'il devrait être.

Cet ouvrage démontrera donc que les Forces canadiennes ont développé une doctrine de leadership efficace dans la gestion des ressources humaines mais que celle-ci n'est pas adéquatement supportée par son système d'évaluation du personnel ni par les méthodes d'instruction. Il fera également état des modifications nécessaires à apporter afin de doter l'organisation d'un outil efficace à ce niveau. Il sera question, en premier lieu, des quatre générations occupant actuellement le marché de l'emploi, des valeurs forgeant leur « personnalité » distincte, leurs attentes, ainsi que des principaux critères les différenciant. Par la suite, seront définis les principes généraux de leadership, nécessaires à une saine gestion des ressources humaines. Le troisième chapitre fera le rapprochement entre ces principes et ceux que l'on retrouve au sein des Forces canadiennes pour que soient établies les variables vitales à une gestion efficace du personnel militaire; celles autour desquelles devront porter les conclusions de ce travail. Ce chapitre définira également le système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes, ainsi que la façon dont il supporte les gestionnaires de cette organisation dans leurs tâches auprès de leurs subordonnés. Finalement, en établissant un rapprochement entre les variables essentielles d'une gestion efficace des générations et les variables vitales du leadership, il sera possible d'établir les manquements à ce niveau, ce qui devrait être ajouté ou retiré, et de quelle façon améliorer le système d'évaluation du personnel afin qu'ils deviennent un outil efficace pour son époque.

Les variables importantes chez les différentes générations

Dans les dernières années, plusieurs familles canadiennes ont probablement vécu l'expérience de voir un de leurs enfants, de huit ou dix ans, montrer à grand-papa comment s'y prendre pour envoyer un courriel, ce dernier étant incapable de le faire. Par contre, il connaissait fort probablement le nom de son banquier, tandis que les adolescents de la famille ne se doutaient même pas qu'il y avait un établissement bancaire dans le quartier, ceux-ci faisant toutes leurs transactions par Internet. Dinosaures, individualistes, dominateurs, paresseux; autant de qualificatifs provenant des quatre générations actives au sujet de celle les suivant ou les précédents. Et pourtant, en s'y attardant un peu, on se rend compte que les diverses générations n'en connaissent que très peu sur leurs aînés et/ou leurs héritiers. Le présent chapitre établira donc les principaux facteurs caractérisant les générations Baby Boomer, X, Y et Z ; ainsi que les variables les différenciant. Précisons ici qu'il s'agit de tendances sociales et non de faits absolus ; les variables et caractéristiques identifiées dans ce paragraphe servent à discriminer un groupe par rapport à un autre et non un individu du reste de la société.

Les époques se distinguent les unes des autres par les événements qui les ont marqués, il en est de même pour les générations. Les gens peuplant ces différents groupes se définissent surtout par les éléments ayant influencé leur enfance, leur conditionnement à l'adolescence, de même que les conditions d'accès au marché du travail.¹² C'est d'ailleurs ce qui explique les attitudes et motivations similaires pour un même groupe d'âge, ainsi que les raisons des possibles dichotomies entre les générations de différents pays, celles-ci n'ayant pas nécessairement fait

¹² Don James Boudreau, *Les courants générationnels et leurs tendances* ; Internet, consulté le 8 février 2012.

face aux mêmes conditions et événements.¹³ De ce fait, il faut comprendre que les différences générationnelles ne définissent pas, à elles seules, l'image de la main-d'œuvre canadienne. Avec un nombre record d'immigration en 2010 de plus de 250 000 arrivants, le Canada occupe le septième rang mondial à ce niveau.¹⁴ Il n'y a donc aucune surprise de voir au Canada une ressource humaine culturellement diversifiée. Malgré tout, aussi profondes que peuvent être leurs différences, les groupes d'âges peuplant la population active canadienne, aspirent tous aux mêmes avantages. Ils recherchent un équilibre entre la vie professionnelle et celle personnelle, un salaire et des avantages sociaux stimulants, ainsi que des heures de travail facilement adaptables à leur vie sociale. Toutefois, des études ont démontré que ces ambitions, bien que communes à travers les générations, devaient être appliquées différemment si l'on souhaitait en faire une source de motivation efficace.¹⁵ Dans leur rapport : *Vieillesse de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratique de gestion*, produit en 2003, Yolande Pelchat, André Campeau et Michel Vézina, soutiennent que la gestion de ces écarts démographiques crée des tensions pouvant être appelées « conflit intergénérationnel ».¹⁶ Il faut toutefois bien se garder de croire qu'il s'agit d'une guerre entre les générations car, en fait, ce conflit se trouve être une « réalité naturelle » provenant d'un besoin d'identité et de reconnaissance. D'ailleurs, Don James Boudreau, dans son ouvrage sur les courants générationnels, mentionne que « *Les valeurs et les*

¹³ Krista L. Saleh, *Réussir à diriger toutes les générations au travail*, <http://www.desjardinsassurancevie.com/fr/evenements-vie/penser-sante/pages/sante-travail.aspx>; Internet, consulté le 8 février 2012.

¹⁴ Immigration Canada, *Canadian Immigration Statistics*, <http://www.canadaimmigrants.com/statistics.asp>; Internet, consulté le 15 février 2012.

¹⁵ Krista L. Saleh, *Réussir à diriger toutes les générations au travail*, <http://www.desjardinsassurancevie.com/fr/evenements-vie/penser-sante/pages/sante-travail.aspx>; Internet, consulté le 8 février 2012.

¹⁶ Don James Boudreau, *Les courants générationnels et leurs tendances*; Internet, consulté le 8 février 2012.

*croyances des générations précédentes, seront constamment remises en question et défiées dans le but ultime, intrinsèquement stimulé par le besoin et le désir, d'être libres [...] ».*¹⁷

La période des baby-boomers s'étend de 1945 à 1965. Actuellement âgés entre 47 et 67 ans, ils représentent le groupe de travailleurs à la préretraite ou nouvellement rentiers. Ils sont reconnus pour avoir vécu l'exubérance des années 70, les menant au rejet des valeurs traditionnelles au profit de leur indépendance et de la satisfaction de leurs besoins personnels.¹⁸ C'est d'ailleurs cette recherche qui leur a permis d'obtenir de meilleures conditions que leurs parents et de considérablement augmenter leur qualité de vie. Profitant de « l'État providence », les baby-boomers ont connu de fortes croissances économiques, ainsi qu'une hausse de l'emploi qui leur permettra de cumuler un excellent patrimoine. D'ailleurs, le taux de pauvreté chez les personnes âgées aura chuté de 27% à 4% depuis 1970 mais, paradoxalement, aura augmenté chez les moins de 25 ans.¹⁹ Ce confort n'est toutefois pas arrivé seul, exigeant certains choix. Par exemple, si les baby-boomers sont les champions incontestés de la réussite sociale, ils sont loin d'être l'exemple de l'harmonie familiale. Leur succès professionnel se sera souvent fait au détriment de celui familial, possédant le plus haut taux de divorce du dernier siècle, même s'ils ont toujours prôné l'importance des valeurs familiales.²⁰ À l'arrivée de cette génération est née

¹⁷ Don James Boudreau, Les courants générationnels et leurs tendances ; Internet, consulté le 8 février 2012.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Anne-Elise Raveneau, *La guerre des générations aura-t-elle lieu ?*, Sciencehumaine.com, http://www.scienceshumaines.com/la-guerre-des-generations-aura-t-elle-lieu_fr_22183.html; Internet, consulté le 15 février 2012.

²⁰ Jacques Légaré et Pierre-Olivier Ménard, *Les générations X et Y, vraiment différentes des précédentes ?*, (Montréal : Département de démographie de l'Université de Montréal, 2008), p. 24.

l'institutionnalisation de l'éducation ; le gouvernement a alors pris beaucoup plus de place dans la garde et l'instruction des enfants. Cette nécessité venant du fait que tant l'homme que la femme du couple devaient travailler afin d'obtenir les moyens financiers permettant d'offrir ce qu'il y avait de mieux pour leurs enfants.²¹ Les baby-boomers diront que ce sacrifice aura été un mal nécessaire à une évolution fondamentale dont tous bénéficient maintenant; en fait croient-ils. L'un de ces gains aura été l'instauration de programmes qui leur permettront, à leur retraite, de s'assurer d'un style de vie à la mesure des efforts déployés comme travailleurs.

Malheureusement, la conjoncture économique aura pris un tournant insoupçonné, ayant pour conséquence la fonte des économies des caisses de retraites. Il est donc possible que les prochains rentiers obtiennent leur retraite dorée tant convoitée ; toutefois, la génération suivante risque fort de se retrouver le « bec à l'eau ».²² On aurait pu croire que cette situation alarmerait les prochains retraités, craignant pour l'héritage légué à leur progéniture; il semblerait qu'il n'en soit rien. Si l'on prétend qu'une personne dévoile sa vraie nature dans l'adversité, cette situation aura très certainement permis d'en connaître un peu plus sur les valeurs et les attentes des baby-boomers. Actuellement détenteur du pouvoir et des finances, leurs actions et décisions des dernières années ont permis de constater qu'ils ont le contrôle de la société et qu'ils ont l'intention d'agir selon leurs expériences, leurs méthodes, ainsi que leur façon de faire.²³ Comme l'a mentionné Madelaine Gauthier dans son ouvrage : « *Insertion professionnelle des policiers des générations X et Y* », les baby-boomers constituent la génération qui aura occupé toute la

²¹ Don James Boudreau, Les courants générationnels et leurs tendances ; Internet, consulté le 8 février 2012.

²² Annick Poitras, *La guerre des retraites est commencée*, L'actualité, volume 37, numéro 2, (février 2012), p. 25-26.

²³ Don James Boudreau, Les courants générationnels et leurs tendances ; Internet, consulté le 8 février 2012.

place et qui continuera à le faire jusqu'à sa disparition ».²⁴ Don James Boudreau, baby-boomers lui-même, va plus loin en soutenant que : « [...] *l'expansion rapide, les prises de contrôle inversé, les magouilles, les trafics d'influence, les délits d'initiés proviennent principalement d'agissements de leur groupe* ». À la lumière de ces informations, il est donc possible de d'établir une liste de particularités pour les baby-boomers.²⁵ Premièrement, et les distinguant des générations les ayant précédées, la révolution féminine ainsi que l'arrivée de la femme sur le marché du travail, ont eu pour conséquence de redéfinir les rôles à la maison sur une échelle d'égalité. Autre caractéristique qui, à elle seule en explique bien d'autres, est leur « égocentrisme ». De ce fait, il n'est pas surprenant de les voir délaisser les relations sans réelles significations, incluant celles liées au mariage, si elles ne leur permettent pas d'obtenir la gratification qu'ils recherchent. Du point de vue de l'emploi, les baby-boomers sont reconnus pour être de véritables « bourreaux de travail », fidèles et loyaux à leur employeur. S'ils se sentent importants au succès de l'entreprise, ils ne verront aucune objection à se voir octroyer une plus grosse charge de travail et de plus longues heures.²⁶ De tout ceci, il est possible de relever cinq principes de valeur²⁷, soit :

- Le bien-être;
- Le développement personnel;

²⁴ Madelaine Gauthier, *Insertion professionnelle des policiers des générations X et Y*, (Québec : Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société, 2008), p. 15.

²⁵ Jacques Légaré et Pierre-Olivier Ménard, *Les générations X et Y, vraiment différentes des précédentes ?*, (Montréal : Département de démographie de l'Université de Montréal, 2008), p. 10.

²⁶ Richard Bélanger, *Impacts des caractéristiques générationnelles au travail*, www.caq.qc.ca/pdfs/Generations-Approvisionnement.pdf; Internet, consulté le 15 février 2012.

²⁷ *Ibid*

- Le respect;
- La reconnaissance; et
- Le sentiment d'appartenance.

Puis cinq particularités²⁸ :

- L'individualisme;
- L'égoïsme;
- L'attitude autocratique; et
- La stimulation par la récompense.

Les baby-boomers auront été suivis, de 1965 à 1976, par la génération X, également appelée génération « Nexus ». Ils seront le lien entre l'ère industrielle et celle de l'information. Les membres de ce groupe d'âge se qualifient eux-mêmes de « génération sacrifiée », auront eu moins de chance sur le marché du travail que leurs prédécesseurs. Ils ont, entre autres, été victimes des crises économiques qui séviront à partir des années 80.²⁹ Elle aura également constitué la première génération aussi scolarisée dans l'histoire du Québec; il est donc possible que ces personnes, ayant espéré mieux du marché du travail, aient été finalement déçues des perspectives qui s'offraient à eux.³⁰ Constamment pressé et bouleversé par les nouvelles technologies et façons de faire, la génération X sera passée de la machine à écrire à l'ordinateur,

²⁸ Don James Boudreau, Les courants générationnels et leurs tendances ; Internet, consulté le 8 février 2012.

²⁹ Madelaine Gauthier, *Insertion professionnelle des policiers des générations X et Y*, (Québec : Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société, 2008), p. 5.

³⁰ *Ibid*, p. 44.

de la téléconférence à « SKYPE »³¹, du bloc-notes à la tablette électronique tactile. Elle aura constamment cultivé cette réputation de génération « incomprise », se sentant piégée dans l'enclave que forment les baby-boomers et la génération Y. Voulant se distancer de la génération l'ayant précédée et de leur courant de pensée, les X tenteront de développer leur propre conscience, ce qui en résultera par un certain désintérêt pour la politique en général.³²

Constamment à la recherche d'une identité, cette génération tentera de la trouver en se consacrant corps et âmes dans tous ce qui les rattachent à ce monde : travail, famille et activités personnelles.

³³ Étant la progéniture des premiers baby-boomers, ils ont vu leurs deux parents occuper un emploi et ont souffert de voir ces derniers favoriser leur vie professionnelle à celle familiale. De ce fait, les X font tout en leur pouvoir afin de passer le plus de temps que possible avec leurs enfants, lorsqu'ils en ont car les gens de cette génération ont de moins grandes familles que ceux de la génération précédente. Ce qu'il faut surtout retenir de ce groupe d'âge, c'est l'écart entre leur monde du travail et celui de la génération l'ayant précédé. Les crises financières ainsi que leurs difficultés à joindre le marché du travail, ont créé une certaine « phobie » chez ces travailleurs. Ils ont dû travailler fort pour arriver où ils sont et ce, malgré le fait qu'ils aient étudié d'avantage que leurs prédécesseurs.³⁴ Ce côté ironique, et apparemment injuste des choses, ont contribué à développer une certaine indépendance ainsi qu'un égoïsme

³¹ *Skype est un logiciel propriétaire qui permet aux utilisateurs d'effectuer des visioconférences via Internet.*

³² Richard Bélanger, *Impacts des caractéristiques générationnelles au travail*, www.caq.qc.ca/pdfs/Generations-Approvisionnement.pdf; Internet, consulté le 15 février 2012.

³³ Don James Boudreau, *Les courants générationnels et leurs tendances* ; Internet, consulté le 8 février 2012.

³⁴ Madelaine Gauthier, *Insertion professionnelle des policiers des générations X et Y*, (Québec : Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société, 2008), p. 36.

apparent : chacun pour soi.³⁵ Afin de survivre, ils ont dû développer leurs expertises, et ont souvent été appelés à changer d'emploi, ce qui en fit une génération polyvalente, possédant un grand nombre d'expériences de travail. De leurs difficultés ils en ont retiré un comportement plus subversif que les baby-boomers, et moins respectueux des conventions sociales. N'étant pas capable d'obtenir un emploi à la mesure de leur niveau de connaissances et de leur expérience, les X ont toujours cru en leur potentiel et ne demandaient qu'à le prouver. De ce fait, ils ont développé une aversion pour le succès basé sur les apparences ; ce qui compte pour eux c'est les résultats.³⁶ Il s'avère donc que cette génération présente un point de vue du marché du travail différent que celui de la précédente. Ayant souvent grandi avec un minimum de supervision, compte tenu l'absence parentale, la génération X prônent une grande autonomie, même si elle comprend l'importance de la hiérarchie chez les baby-boomers. Toutefois, si la direction présente le moindre signe de faiblesse, elle perdra toute sa crédibilité vis-à-vis des X. D'ailleurs, ceux-ci se considèrent déjà plus compétent pour accomplir le travail. Ils acceptent donc difficilement d'être très étroitement supervisé et prôneront la libre action : dites-moi ce que vous attendez et laissez-moi le faire.³⁷ C'est d'ailleurs avec cette génération qu'aura été développé le concept de « commandement de mission » qui mettra en valeur l'atteinte des objectifs à travers la vision du commandant ; en d'autres mots, le commandant dit quoi faire et non comment le faire. Pour y arriver, ils seront prêts à y mettre les bouchés doubles et ce, dès leur arrivée sur le marché du

³⁵ Richard Bélanger, *Impacts des caractéristiques générationnelles au travail*, www.caq.qc.ca/pdfs/Generations-Approvisionnement.pdf; Internet, consulté le 15 février 2012.

³⁶ Acart Communications Inc., *GEN X/GEN Y: Étude de comportement et stratégie de message*, http://www.cpsc-ccsp.ca/pages/reports_studies_surveys/fr_gen_x_y.php; Internet, consulté le 8 février 2012.

³⁷ *Ibid.*

travail. D'ailleurs, ils reporteront leur projet de fonder une famille afin de s'assurer d'une bonne stabilité professionnelle avant l'arrivée de leurs enfants. Par contre, une fois la famille constituée, ils estimeront avoir obtenu le droit à un équilibre travail et famille, compte tenu les efforts et l'énergie qu'ils auront préalablement déployés au succès de l'organisation.³⁸ Ils sont donc leur propre gérant de carrière et s'assureront de continuellement développer leurs connaissances ainsi que leurs compétences afin de toujours bénéficier du confort que leur procure le sentiment d'être hautement efficace. Il est donc hors de question de stagner, leur rendement ainsi que leur loyauté, doivent obligatoirement être récompensés par une augmentation pécuniaire, une promotion, ou bien certains avantages sociaux.³⁹ Les valeurs caractérisant la génération X sont donc⁴⁰ :

- La performance ;
- La qualité de vie;
- La valorisation;
- La pensée globale; et
- Le côté pratique.

Tandis que leurs particularités sont⁴¹ :

- L'incertitude;
- L'appréhension;

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ Richard Bélanger, *Impacts des caractéristiques générationnelles au travail*, www.caq.qc.ca/pdfs/Generations-Approvisionnement.pdf; Internet, consulté le 15 février 2012.

⁴¹ Don James Boudreau, *Les courants générationnels et leurs tendances* ; Internet, consulté le 8 février 2012.

- La confrontation; et
- Le besoin de justification.

Les années 1977 à 1991 auront vu naître la génération Y, également appelée « écho-boomer », étant la descendance des derniers baby-boomers. D'ailleurs, ils auraient, semble-t-il, davantage d'affinités avec ces derniers qu'avec la génération les ayant immédiatement précédés.⁴² Les travailleurs de ce groupe d'âge, auront beaucoup fait parler d'eux car, dès leur arrivée sur le marché de l'emploi, il n'y a pas si longtemps, ils étaient prêts à défoncer les portes afin de rapidement parvenir au sommet. Un peu comme la génération X avant eux, ils ont grandi au sein de familles monoparentales et/ou reconstituées, et acceptent difficilement de sacrifier leur vie familiale pour celle professionnelle; ils visent davantage une conciliation des deux qui leur serait avantageuse. D'ailleurs, ils sont souvent traités de « bébés gâtés » voulant tout obtenir rapidement et facilement.⁴³ Ce type de comportement est facilement justifiable, ayant grandi dans un environnement d'étroite supervision, à la suite des tragédies qui ont marquées leur époque, telles les fusillades des Universités Columbine et Concordia, ou bien les événements du 11 septembre 2001. Ils ont également bénéficié d'un encadrement scolaire plus rigide ainsi que d'une programmation sociale et sportive mieux planifiée. Cet encadrement leur a donc procuré un surplus de confiance en soi, ainsi qu'un grand optimisme.⁴⁴ « L'instantanéité » du monde dans lequel ils ont évolué, a contribué à développer chez eux le besoin de tout obtenir

⁴² *Ibid*, p.5.

⁴³ Carole le Hirez, *La génération Y préfère le temps à l'argent*, Les Affaires, (octobre 2008).

⁴⁴ Acart Communications Inc., *GEN X/GEN Y: Étude de comportement et stratégie de message*, http://www.cpsc-ccsp.ca/pages/reports_studies_surveys/fr_gen_x_y.php; Internet, consulté le 8 février 2012.

immédiatement. La restauration, le divertissement, les communications, les relations; ils sont maintenant habitués de tout acquérir rapidement, en quelques cliques. Il n'est donc pas surprenant de retrouver cette exigence au sein de leur cadre de travail.⁴⁵ Il faut toutefois leur reconnaître plusieurs qualités directement liées à l'environnement technologique dans laquelle ils ont évolué. L'avènement des réseaux sociaux et la place qu'ils ont prise dans le quotidien des Y, ont fait de ces derniers des personnes extrêmement ouvertes sur le monde, la planète étant devenue un grand « village global ». La proximité que leur offre « Google », « Facebook », « Twitter » et les autres, font d'eux une génération très ouverte. Leur capacité à communiquer avec le reste du monde leur ont permis de développer un réseau international de contacts, ainsi qu'une ouverture sur la différence. Leur relation avec d'autres cultures les a poussés à être plus curieux, aventureux et à vouloir découvrir le monde. Ils sont virtuellement libres et recherche cette même liberté jusque dans leur milieu de travail. Un employeur ne doit donc pas se surprendre de voir la génération Y requérir des horaires flexibles, des années sabbatiques, des congés familiaux, des garderies en milieu de travail, ainsi que plus de liberté et d'autonomie.⁴⁶ Pour cette génération, le travail ne constitue pas un mode de vie mais plutôt un moyen de satisfaire leurs besoins. Leur vie personnelle et celle professionnelle se confondent donc, si bien qu'émotion, réseaux sociaux et plaisir ne sont plus laissés à la porte lorsqu'ils entrent au travail. Cette situation peut s'avérer frustrante pour les dirigeants qui pourraient y voir un manque d'engagement de la part des employés de ce groupe d'âge.⁴⁷ Par ailleurs, la loyauté de la

⁴⁵ Don James Boudreau, Les courants générationnels et leurs tendances ; Internet, consulté le 8 février 2012.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Stéphane Simard, *Génération Y: La grande séduction*, Les Affaires, (octobre 2008).

génération Y étant plus forte envers leurs réseaux sociaux qu'envers leurs employeurs, ceci n'aide certainement pas à minimiser les confrontations. Les jeunes de ce groupe d'âge privilégient le temps passé entre amis plutôt qu'au travail et donnent l'impression d'être économiquement indépendant.⁴⁸ Ils ont, par ailleurs, le beau jeu car ils savent qu'avec le départ à la retraite des baby-boomers, qu'ils ne manqueront pas d'emploi, et c'est suffisant pour frustrer la génération X. Contrairement à ces derniers, les Y pourront imposer leurs conditions, le marché du travail étant en manque de mains d'œuvres spécialisées.⁴⁹ La recherche de responsabilités, de défis, de reconnaissances, d'une rémunération adéquate et d'avantages sociaux caractérisent donc cette génération.⁵⁰ Toutefois, pour eux, l'équité ne signifie pas d'avoir tous le monde sur un même pied d'égalité mais plutôt que chacun doit être traité à sa juste valeur. Le salaire, entre autres, devrait être directement lié à la compétence et au résultat, non pas à une certaine résilience permettant à un individu de passer toute sa carrière au même endroit, même s'il n'est pas efficace.⁵¹ Les valeurs caractérisant la génération Y seraient donc les suivantes⁵² :

- Le sens du devoir civique;
- La diversité;
- Le dépassement;

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Stéphane Simard, *Sachez démontrer votre reconnaissance*, <http://www.hrimag.com/spip.php?article3560>; Internet, consulté le 8 février 2012.

⁵² Richard Bélanger, *Impacts des caractéristiques générationnelles au travail*, www.caq.qc.ca/pdfs/Generations-Approvisionnement.pdf; Internet, consulté le 15 février 2012.

- La flexibilité; et
- L'autonomie.

Tandis que les particularités les différenciant des autres générations sont⁵³ :

- Leur propension à être exigeant;
- Leur impatience et leur difficulté à l'effort (étant habitué à tout avoir rapidement); et
- Leur manque de loyauté au travail.

La génération Z, également appelée génération Émos ou C pour Communication, Collaboration, Connexion et Créativité ;⁵⁴ a vu le jour à partir de 1992. Même si la majeure partie de ce groupe d'âge est encore loin du marché du travail, leurs premiers représentants viennent de franchir la vingtaine; ils sont donc la toute nouvelle mouture des ressources humaines canadiennes. Bien entendu, il y a beaucoup moins de données sur cette nouvelle génération, surtout à ce qui a trait au marché du travail. À première vue, les X semblent être des « super Y », ils n'ont pas seulement connu l'avènement des réseaux sociaux, ils sont littéralement tombés dedans et ne font plus qu'un avec le numérique. Ils sont davantage mondiaux que leurs prédécesseurs, et encore plus solidaires avec le reste de la planète.⁵⁵ D'ailleurs, l'école des Hautes Études Commerciales de Paris, ayant flairée la tendance, a créé avec succès son propre programme de « management altermondialiste ». Le futur appartient aux organisations qui

⁵³ Don James Boudreau, Les courants générationnels et leurs tendances ; Internet, consulté le 8 février 2012.

⁵⁴ Héloïse de Bienassis, *Génération Z ou Génération C, attention, elle va secouer l'entreprise*, <http://www.elae.com/2010/03/11/6730-apres-la-generation-y-voila-la-suivante-c-ou-z-attention-elle-va-vous-secouer>; Internet, consulté le 25 février 2012.

⁵⁵ *Ibid.*

auront compris que les prochains talents seront attirés par le respect et l'éthique.⁵⁶ Si les générations X et Y ont été perçues comme étant cyniques, la suivante l'est encore davantage, certains diront même qu'elle est lucide.⁵⁷ Grâce à l'Internet et la numérisation, les moins de 20 ans ont accès à une quantité incommensurable d'information. Toutefois, ils sont, et de loin, moins naïfs que leurs prédécesseurs (particulièrement les baby-boomers et les X) ne prenant pas pour acquis tous ce qu'ils trouvent sur le Net. Étant pleinement conscient de cette faiblesse des réseaux de communication électronique et des réseaux sociaux, ils sont extrêmement critiques face aux renseignements qu'ils reçoivent. Par ailleurs, dans leur ouvrage : « *Génération Einstein* », les publicitaires néerlandais Jeroen Boschma et Inez Groen prétendent justement que les jeunes des deux dernières décennies, grâce à leur capacité de traiter l'information, se rapprochent davantage au mode de pensée créatif et multidisciplinaire que possédait Albert Einstein que celui rationnel, logique et linéaire d'Isaac Newton que l'on retrouve chez les générations X et Y.⁵⁸ Cette attitude « intéressée » de la génération Z, les aide à créer un réseau de contact plus efficace que celui établi par la génération Y. Ils sont en mesure de faire la différence entre les « réseaux à liens forts et émotionnels » qui constitueront la base de leur assise rationnelle, et les « réseaux à liens faibles » qui n'auront comme utilité que l'assouvissement de leurs besoins de connaissances ou la réalisation de leurs projets.⁵⁹ La génération Z aura, plus que

⁵⁶ Thierry Maillet, *Les 15-25 ans: Génération MSN*, Infopress, volume 23, numéro 8, (mai 2008), p. 19.

⁵⁷ Benjamin Chaminade, *La generation Z, émos ou echo-boomers entrent en scène*, <http://www.journaldunet.com/management/expert/566/benjamin-chaminade>; Internet, consulté le 25 février 2012.

⁵⁸ Thierry Maillet, *Les 15-25 ans: Génération MSN*, Infopress, volume 23, numéro 8, (mai 2008), p. 18.

⁵⁹ Benjamin Chaminade, *La generation Z, émos ou echo-boomers entrent en scène*, <http://www.journaldunet.com/management/expert/566/benjamin-chaminade>; Internet, consulté le 25 février 2012.

jamais, démontrée le concept du : « où je le veux, quand je le veux ». Pouvant avoir accès à tout leur monde 24 heures par jour, sept jours par semaine, ils auront appris à communiquer avec leurs amis, effectuer leurs transactions bancaires ou bien compléter leurs travaux scolaires selon leur horaire. Ils auront donc de la difficulté à comprendre pourquoi ils devraient se restreindre à un horaire de travail s'il est possible de le faire à n'importe quel moment de la journée et de n'importe quel endroit.⁶⁰ Certaines entreprises émergentes l'auront compris rapidement, tel Goggle qui n'impose pas d'horaire à ses employés; elle préconise davantage le résultat que la ponctualité. Mais la plus grande caractéristique de la dernière génération est très certainement leur grande émotivité, souvent perçue comme de « l'hyper-susceptibilité ». Cette attitude qui avait déjà été remarquée chez les Y, n'a fait qu'augmenter au cours des années. Sans explication précise, cette tendance comportementale a été soulignée par la communauté professorale qui a eu tôt fait de remarquer qu'une rétroaction personnelle prenait des proportions démesurées sans pourtant déclencher une remise en cause. Il semblerait bien que la génération « Émos » n'ait pas volé son nom.⁶¹ Tel que mentionné plus tôt, la génération Z ressemble beaucoup à celle l'ayant précédé. Il ne faut donc pas se surprendre d'y voir plusieurs des mêmes valeurs avec, toutefois, quelques ajouts⁶² :

- La liberté;
- Le respect;
- La sécurité; et

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ *Ibid.*

⁶² Douguipat, *Génération X, Y et Z : 3 visions du monde, un même combat !*, <http://www.web-academy.fr/689/generation-x-y-et-c-3-visions-du-monde-differentes-1-meme-combat/>; Internet, consulté le 25 février 2012.

- Égalité.

L'objectif de ce chapitre était donc, tel que mentionné en entrée de jeux, d'établir les variables caractérisant les baby-boomers, ainsi que les générations X, Y, et Z. Cette analyse s'avéra nécessaire pour un ouvrage dont le but est d'effectuer une réflexion sur les outils de gestions s'appliquant à ces différents groupes d'âges. Ultimement, il sera question des mesures nécessaires à apporter au modèle de gestion des Forces canadiennes, plus particulièrement au système d'évaluation du personnel, afin de combler les lacunes entre l'actuel modèle et les variables caractérisant les différentes générations. Il faut toutefois éviter de se concentrer uniquement sur les caractéristiques humaines, et risquer de perdre de vue les critères fondamentaux et universels du leadership. En ne considérant que le premier, il est très probable que les modifications puissent satisfaire le personnel mais risque toutefois de se faire au détriment de l'organisation. Il est donc essentiel de connaître les variables essentielles au leadership, afin de pouvoir les considérer très sérieusement lors de l'analyse du système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes. Le prochain chapitre établira donc les caractéristiques essentielles à la base de toutes les formes de leadership, sans égard à l'environnement dans lequel celui-ci est appliqué.

Les caractéristiques essentielles du leadership

Le président Obama possède-t-il le leadership que recherchaient les Américains ? Le leadership de Sydney Crosby mènera-t-il les Pingouins Pittsburgh à une deuxième coupe Stanley en quatre ans ? Le Général Roméo Dallaire a-t-il appliqué le bon leadership lors de son commandement au Rwanda ? Associé à toutes les situations d'hégémonie, le leadership semble être un concept universel, loin d'être exclusif à la société militaire. De ce fait, sa définition doit également être générale afin de pouvoir y englober tous les milieux. Claude Lévy-Leboyer, professeur de psychologie du travail à l'université René Descartes-Paris V où il y a été vice-président, définit le leadership comme suit :

*"un processus d'influence sociale par lequel un individu amène un groupe à atteindre des objectifs. Le leadership n'implique pas seulement le fait de faire faire quelque chose à d'autres individus, mais également (ce qui n'est pas le cas pour les relations d'autorité) la capacité à changer l'attitude des membres du groupe, à les mobiliser et à entraîner leur adhésion à des buts communs. De ce fait le leader doit savoir susciter les motivations et entraîner ceux qui le suivent bien plus que les diriger de manière autoritaire."*⁶³

James MacGregor Burns, pionnier dans l'étude du leadership et récipiendaire d'un prix Pulitzer, mentionnait qu'il n'y avait leadership que « *lorsqu'une ou plusieurs personnes mobilisent les autres de telle manière qu'elle en viennent à s'élever mutuellement à des niveaux*

⁶³ Psychologie sociale.com, *Le leadership*, http://www.psychologie-sociale.com/index.php?option=com_content&task=view&id=249&Itemid=94; Internet, consulté le 29 janvier 2012.

supérieurs de motivation et de moralité ». ⁶⁴ Le leadership permet donc la transformation ainsi que la croissance par le biais de la réflexion, de la création et de la motivation afin d'atteindre des objectifs, tant tactiques que stratégiques. Si, dans la majorité des cas, l'application du leadership se réalise par l'exercice d'une autorité, il s'agit tout d'abord d'un « rapport d'influence » ⁶⁵ ayant comme but premier la réalisation d'objectifs communs. Ceci vient donc rejoindre les auteurs John R. Schermerhorn, James G. Hunt et Richard N. Osborn qui, dans leur ouvrage « *Comportement humain et organisation* », définissent le leadership comme : « *un type d'influence interpersonnelle par lequel un individu amène un autre individu ou un groupe à s'acquitter de la tâche qu'il veut voir mener à bien* » ⁶⁶. À la lumière des interprétations proposées pour le terme « leadership », nous pouvons conclure qu'il s'agit, en fait, de l'influence d'un individu sur un autre ou sur un groupe sans égard à sa position sociale ou son autorité. Il s'agirait donc d'une approche personnelle, non contraignante, basée sur plusieurs facteurs essentiels. ⁶⁷

Une multitude d'études sur le sujet ont eu pour but de cerner les caractéristiques critiques à l'application d'un leadership efficace. En analysant plusieurs de ces publications, il est possible d'établir deux types de théories distinctes par leur chronologie : les théories traditionnelles et la

⁶⁴ National Association for Court Management, *Leadership : Définition et importance de cette compétence essentielle*, <http://www.acca-aaajc.ca/docs/fr/corecomp/2.pdf>; Internet, consulté le 29 janvier 2012.

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ John R. Schermerhorn, James G. Hunt et Richard N. Osborn, *Comportement humain et organisation*, (Saint-Laurent : Édition du Renouveau Pédagogique, 2002), p. 361.

⁶⁷ Psychologie sociale.com, *Le leadership*, http://www.psychologie-sociale.com/index.php?option=com_content&task=view&id=249&Itemid=94; Internet, consulté le 29 janvier 2012.

nouvelle approche du leadership.⁶⁸ La première comprend les principes nés de la théorie des traits personnels du leader qui proviennent, en grande partie, de leurs qualités distinctives. Ce précepte établit donc qu'en étudiant des leaders reconnus, il serait possible de déterminer les caractéristiques différenciant les individus faisant preuve de leadership de ceux qui n'y semblent pas prédisposés. Cette approche a été fortement critiquée au cours des années, compte tenu la trop grande simplicité avec laquelle elle tentait d'expliquer le leadership. La recherche de qualités propres au leader efficace a été rapidement rabrouée, mais ne peut tout de même pas être totalement écartée, ne serait-ce que pour l'image du leader qu'elle propose. Si les premières études sur le sujet n'ont pas donné beaucoup de résultats, il semble que des recherches plus récentes aient permis de conclure que la majorité des leaders présentaient les caractéristiques communes suivantes⁶⁹ :

- Dynamisme;
- Volonté de diriger;
- Honnêteté et intégrité;
- Confiance en soi;
- Intelligence; et
- Connaissances approfondies de la tâche.

De son côté, la théorie du comportement du leader, au lieu de se concentrer sur les traits personnels de l'individu, comme l'a fait la précédente, se focalise sur son comportement. De

⁶⁸ John R. Schermerhorn, James G. Hunt et Richard N. Osborn, *Comportement humain et organisation*, (Saint-Laurent : Édition du Renouveau Pédagogique, 2002), p. 361.

⁶⁹ *Ibid*, p. 362.

cette théorie est née la grille de leadership, créée par Robert Blake et Jane Mouton. Ce modèle est probablement l'application la plus connue du modèle comportemental. En 1978, ces deux chercheurs ont conçu un cadran de deux axes permettant d'établir une relation entre les intérêts d'une personne envers l'individu (relation), d'une part, et la tâche (production), de l'autre. De ces deux dimensions, Blake et Mouton distinguent cinq types de leadership⁷⁰ :

- L'autocrate qui n'a d'intérêt que pour la production, le subalterne n'étant qu'un outil pour atteindre son but;
- Le leader social pour qui l'ambiance et le climat de travail prévaut;
- Le laisser-faire qui n'applique aucune des deux dimensions;
- L'intermédiaire qui lui cherche absolument le compromis entre les deux axes; et
- L'intégrateur qui recherche l'engagement de son personnel au succès de la production.

L'intégrateur serait donc le style de leadership le plus efficace, étant donné qu'il correspond au niveau fort (aux extrémités) des deux axes (relation et production). La grille de leadership de Blake et Mouton semble donc très réaliste, leurs conclusions étant les mêmes que celles avancées par la théorie des échanges leader-membres de Graen. Cette dernière s'avère être un autre modèle d'étude comportementale qui se concentre, toutefois, sur les relations professionnelles entre le leader et ses subordonnés. L'échelle de rendement de ce théorème mesure le respect mutuel, la confiance réciproque, ainsi que la répartition des responsabilités. Les recherches selon cette théorie ont, par ailleurs, démontré que les groupes dirigés par des individus maîtrisant le

⁷⁰ Psychologie sociale.com, *Le leadership*, http://www.psychologie-sociale.com/index.php?option=com_content&task=view&id=249&Itemid=94; Internet, consulté le 29 janvier 2012.

mieux les échanges leader-membres, présentaient une meilleure productivité ainsi qu'une satisfaction professionnelle plus élevée.⁷¹

L'étude de la théorie des traits personnels ainsi que celle du comportement du leader, supposent que les caractéristiques du leadership dépendent principalement de l'individu. Toutefois, une autre ligne de pensée, celle basée sur la théorie du leadership situationnel, considèrent que l'analyse proposée par les deux premières n'est pas suffisante et qu'il est essentiel d'également tenir compte de la situation afin de pouvoir bien cerner les critères distinctifs du leadership. Plusieurs modèles viennent d'ailleurs appuyer cette théorie. En 1960, Fred Fiedler soutient que l'efficacité d'une organisation repose sur la capacité d'un leader à juger la réaction d'un groupe à la suite de ses décisions et actions. Son efficacité dépendrait donc de son degré de maîtrise situationnelle⁷². Celui-ci est par ailleurs évalué sur trois niveaux (faible, moyen et élevé), selon la combinaison des trois variables suivantes⁷³ :

- Les relations entre le leader et les membres du groupe, à savoir le soutien que les membres du groupe apportent au leader;
- La structure de la tâche (la rigueur et la précision des directives, procédures et objectifs fournis par le leader); et

⁷¹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt et Richard N. Osborn, *Comportement humain et organisation*, (Saint-Laurent : Édition du Renouveau Pédagogique, 2002), p. 365.

⁷² Régionautravail.com, *Y a-t-il des carences de leadership dans votre entreprise*, <http://www.regionautravail.com/employeur/article/y-a-t-il-des-carences-de-leadership-dans-votre-entreprise/>; Internet, consulté le 12 mars 2012.

⁷³ John R. Schermerhorn, James G. Hunt et Richard N. Osborn, *Comportement humain et organisation*, (Saint-Laurent : Édition du Renouveau Pédagogique, 2002), p. 367.

- Le pouvoir hiérarchique qui s'avère être le pouvoir que possède le leader de par sa position. Ceci inclut également sa capacité à attribuer des récompenses ainsi que des punitions.

La théorie du cheminement critique élaboré par Robert House appuie également l'approche situationnelle. Schermerhorn, Hunt et Osborn font référence au terme « Cheminement critique » comme « *l'influence du leader sur les perceptions qu'ont ses subordonnés de leur objectifs professionnels* ». ⁷⁴ House établit donc que les personnes apprécieront leur leader s'il est en mesure de leur fournir des directives claires quant à l'atteinte des objectifs et l'obtention des récompenses ou valorisations. Afin d'y arriver, le leader devra, par conséquent, connaître ses subalternes et être en mesure d'identifier les caractéristiques (*autoritarisme, orientation interne ou externe, aptitudes*) au cœur de leurs interrogations, leurs problématiques professionnelles et personnelles, ainsi que leurs attentes. De cette façon, il pourra trouver les pistes de solutions permettant de pallier les carences de ses subordonnés et ainsi augmenter la satisfaction de ces derniers. ⁷⁵ Afin d'y arriver, le leader, selon House, bénéficie de quatre types de leadership ⁷⁶ :

- Le leadership directif qui consiste à expliquer très clairement la tâche à accomplir ainsi que la façon d'y arriver;

⁷⁴ *Ibid*, p. 368.

⁷⁵ Jean-Louis Magakian, Christoph Barmeyer, Xavier Bouziat, Albéric Hounounou, S. Le Loarne; *50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines*, (Paris : Édition Boréal, 2003), p. 25.

⁷⁶ John R. Schermerhorn, James G. Hunt et Richard N. Osborn, *Comportement humain et organisation*, (Saint-Laurent : Édition du Renouveau Pédagogique, 2002), p. 371.

- Le leadership de soutien, pour sa part, favorise le travail au sein d'un climat affable où les besoins et le bien-être des subordonnés sont en avant-plan;
- Le leadership orienté vers les objectifs propose, bien entendu, l'obtention d'un rendement élevé. Toutefois, celui-ci ne peut s'accomplir sans une immuable conviction du leader dans la capacité de ses subalternes à atteindre les objectifs fixés, aussi ambitieux qu'ils puissent être; et
- Le leadership participatif vise la participation de tout le groupe. Les subordonnés sont invités à fournir leurs commentaires qui seront pris en considération lors de la planification.

Bien que cette théorie remonte à plus de 35 ans (1977), il est possible d'en tirer certaines conclusions utiles aux besoins de ce document. Premièrement, un leader adéquatement formé peut vraisemblablement adapter son comportement afin de se conformer à la situation et, surtout, aux caractéristiques de ses subordonnés. Deuxièmement, il peut également être en mesure d'interpréter les circonstances afin d'ajuster les variables situationnelles à bon escient.⁷⁷

Le modèle du Leadership situationnel de Hersey et Blanchard sera la dernière théorie traditionnelle analysée dans le cadre de cet ouvrage. D'entrée de jeux, les deux auteurs mentionnent qu'il n'existe aucun style idéal au leadership; d'ailleurs plusieurs auteurs sur le sujet, débutent leur ouvrage par cette hypothèse. Dans le cadre de cette théorie, la maturité des subordonnés est la variable essentielle à l'application d'un leadership efficace. Afin d'être en mesure d'établir le niveau de maturité d'un groupe, il est nécessaire d'additionner leur degré de

⁷⁷ *Ibid*, p. 372.

motivation à celui de compétence. Le leader devra alors adapter son comportement au niveau d'autonomie atteint par ses subordonnés. Le résultat de l'addition déterminera si le leader doit adopter un comportement orienté sur la tâche, tel que diriger étroitement ses subordonnés dans l'accomplissement de leurs fonctions; ou s'il sera en mesure d'opter pour un comportement orienté sur ses relations avec ses subalternes.⁷⁸ Par la combinaison de ses deux axes de comportement, Hersey et Blanchard proposent quatre types de leadership adaptés au degré de maturité pouvant être atteint par les subordonnés⁷⁹ :

- Le leadership autocratique qui s'attarde à la précision des directives et la façon d'exécuter la tâche. Ce type de leadership s'applique à un faible niveau de maturité où des subordonnés ne peuvent ou ne veulent prendre des responsabilités.
- Le leadership de motivation convient aux travailleurs possédant la motivation nécessaire dans l'accomplissement d'une tâche sans toutefois posséder le niveau de connaissance requis. Il convient à un degré de maturité allant de faible à moyen.
- Le leadership de participation s'applique parfaitement aux subalternes désirant prendre des responsabilités mais requérant tout de même un certain appui et de l'encouragement afin de conserver un haut niveau de motivation. Ce type de leadership s'adresse à un degré de maturité allant de moyen à élevé.
- Le leadership de délégation concerne le personnel dirigeant car il consiste à un minimum d'encadrement et de soutien de la part du leader. On le retrouve également dans le milieu des professionnels spécialistes, tels les ingénieurs et les médecins qui s'avèrent être des

⁷⁸ Olivier Arnault, *Du management situationnel d'Hersey et Blanchard à l'approche systémique des entreprises : La modélisation technique du management et de l'organisation*, www.anthelia.org; Internet, consulté le 14 mars 2012.

⁷⁹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt et Richard N. Osborn, *Comportement humain et organisation*, (Saint-Laurent : Édition du Renouveau Pédagogique, 2002), p. 372.

leaders par obligation, compte tenu leur expertise. Il convient donc aux subordonnés possédant un haut niveau de maturité.

Olivier Arnault, dans sa présentation sur le sujet, émet une conclusion résumant parfaitement la définition du leadership suggérée par le modèle de Hersey et Blanchard. Ces derniers établissent très clairement que l'individu capable d'adapter son comportement à chaque situation, c'est-à-dire de modifier son style de leadership, sera le leader le plus efficace. Toutefois, l'efficacité ne réside pas uniquement dans le style mais plutôt dans la capacité du leader à appliquer le leadership le plus approprié à la situation.

Les théories traditionnelles de Fiedler, House, ainsi qu'Hersey et Blanchard, tentent tous de mesurer objectivement les critères menant à l'application d'un leadership donné. Toutefois, compte tenu l'évolution des personnes à travers les générations, ainsi que des organisations à travers les récentes technologies, de nouvelles approches ont été étudiées, telle la théorie de l'attribution. Élaborée par Fritz Heider en 1958, ce dernier définit l'attribution comme :

« Le processus par lequel l'homme appréhende la réalité et peut la prédire et la maîtriser. C'est la recherche par un individu des causes d'un événement, c'est-à-dire la recherche d'une structure permanente mais non directement observable qui sous-tend les effets, les manifestations directement perceptibles. »⁸⁰

Il s'agit donc de la motivation d'un individu à vouloir comprendre les causes d'un comportement afin de pouvoir l'influencer. Par exemple, dans un cadre de gestion, un leader

⁸⁰ Psynergie International, *Attribution causale ou attribution de comportements*, <http://psynergie.ch/Ressources-humaines/LaCommunicationInterpersonnelle/AttributionCausaleOuAttributionDeComportements.pdf>; Internet, consulté le 14 mars 2012.

pourrait attribuer la piètre performance d'un de ses subordonnés à une cause interne, telle la paresse, et alors le réprimander. Toutefois, s'il attribuait ce manque de rendement à une cause externe, il pourrait chercher des solutions afin d'aider son subalterne.⁸¹ Ce processus engendre certains modèles, tels les prototypes du leadership qui sont, en réalité, une représentation mentale du leader idéal. Toutefois, cette liste de caractéristiques fondamentales peut, très certainement, varier selon les valeurs et les cultures. Il n'en demeure pas moins que certaines qualités, telles l'intégrité et la compétence, semblent universelles, malgré qu'elles n'occupent pas la même importance d'une société à l'autre.⁸² La surévaluation des incidences du leadership est un autre modèle dérivé de la théorie de l'attribution. Elle concerne, entre autres, les PDG des plus grandes entreprises qui, sur papier, détiennent un très grand pouvoir. Toutefois, selon Jeffrey Pfeffer qui étudia les effets du congédiement de ces hauts dirigeants, il semblerait que plus les forces et les contraintes d'un leader sont élevées, plus son influence ne devient que symbolique.⁸³

L'exagération des réels pouvoirs d'un leader survient également dans les cas de rendements extrêmes, lorsque ceux-ci sont, soit très élevés, soit très faibles. La même situation survient également lorsque la contre-performance de l'organisation ne peut être attribuée à plusieurs personnes. Le congédiement d'un entraîneur de hockey, à la suite d'une série de défaites de son équipe, en est un bon exemple.⁸⁴ La surévaluation des incidences du leader devient, dans cette situation précise, le prétexte nécessaire à la recherche d'un bouc émissaire. En conclusion, ces

⁸¹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt et Richard N. Osborn, *Comportement humain et organisation*, (Saint-Laurent : Édition du Renouveau Pédagogique, 2002), p. 375.

⁸² *Ibid.*, p. 376.

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ *Ibid.*, p. 377.

deux modèles d'attribution montrent que le leadership peut-être, en partie, ce que ses observateurs veulent bien qu'il soit.

La nouvelle approche du leadership mènera finalement au « nouveau leadership » qui mettra en avant-plan les théories charismatique, transactionnelle et transformatrice. La théorie de l'attribution permettant d'expliquer la nature d'un comportement, celle charismatique veillera à modifier celui-ci, spécialement si sa nature ne peut être transformée. Dans ce cas précis, les qualités du leader auraient une plus grande incidence sur l'action des subalternes que l'influence des agents externes. La théorie charismatique se caractérise donc par la capacité du leader à exercer une forte influence uniquement par sa personnalité. Max Weber, sociologue et économiste allemand du début du siècle, définit le charisme comme étant :

« Une certaine qualité d'une personnalité individuelle, en vertu de laquelle il est à part indépendamment des hommes ordinaires, et traité comme doté de puissances ou de qualités surnaturelles, surhumaines spécifiquement exceptionnelles. Celles-ci sont telles qu'elles ne sont pas accessibles à la personne ordinaire, mais sont considérées comme d'origine divine ou comme exemplaires, et basé sur elles l'intéressé est traité comme un leader [...] »⁸⁵

Weber considérait que le Leadership charismatique provenait de trois types d'autorités qui permettaient aux individus les possédant, d'exercer leur domination⁸⁶. La première était familiale ou religieuse, et impliquait que le pouvoir était octroyé à certaines personnes par le biais de leur

⁸⁵ Le Dico du Marketing, *Le leadership charismatique de Weber*, <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/Leadership-Charismatique-de-Weber.html>; Internet, consulté le 15 mars 2012.

⁸⁶ *Ibid.*

généalogie (ils étaient issus d'une famille puissante) ou de leur appartenance à l'église qui demeure, encore aujourd'hui dans plusieurs pays, un facteur d'emprise. Le deuxième type de domination, préconisé par Weber, était féodale. Celle-ci tire son pouvoir du patriarcat, ainsi que des traditions patrimoniales et ancestrales. La domination bureaucratique et juridique, la troisième proposée par le sociologue, implique un pouvoir conféré par les lois ainsi que l'État. La théorie du leadership charismatique a ensuite évolué pour finalement aboutir à la définition de Robert House (1977). Ce dernier utilise quatre expressions afin d'expliquer le charisme⁸⁷. Selon lui, le leader charismatique est :

- Dominant;
- Possède un grand désir d'influencer les autres;
- Démontre une très grande assurance; et
- A une haute estime de ses propres valeurs morales.

Une personne présentant ces traits de caractère serait donc poussée à adopter un comportement charismatique en incarnant un modèle à suivre, en proposant des objectifs à atteindre, et en mobilisant des subordonnés à qui il soumettrait des attentes élevées.⁸⁸ Les travaux de House lui ont également permis d'établir deux types de leaders charismatiques. Les négatifs ou nuisibles qui auront tendance à utiliser leur pouvoir de persuasion afin de satisfaire leurs propres intérêts. Les positifs ou bénéfiques viseront plutôt le succès de l'organisation au profit de tous, en favorisant l'autonomisation ainsi que la responsabilisation des subordonnés.⁸⁹ Plus tard en 1998,

⁸⁷ *Ibid.*

⁸⁸ John R. Schermerhorn, James G. Hunt et Richard N. Osborn, *Comportement humain et organisation*, (Saint-Laurent : Édition du Renouveau Pédagogique, 2002), p. 377.

⁸⁹ *Ibid.*, p. 378.

Jay Conger et Rabindra Kanungo, élaboreront un modèle de leadership charismatique basé sur trois étapes. La première consistant à l'évaluation des facteurs, tels les objectifs à atteindre, les ressources disponibles, les contraintes possibles, etc. La deuxième étape sera consacrée à l'établissement d'un plan et à la transmission d'une vision précise. La troisième étape visera à communiquer la façon dont le leader souhaite concrétiser son plan. Afin de pouvoir passer efficacement à travers ces trois étapes, Conger et Kanungo considèrent qu'un leader charismatique devrait posséder cinq qualités comportementales⁹⁰ :

- Capacité à émettre une vision claire;
- Sensibilité à son environnement;
- Sensibilité aux besoins des subordonnés;
- Capacité de prendre des risques; et
- Capacité à adopter un comportement non-conformiste.

En étudiant le leadership charismatique, certains chercheurs, dont Bernard Bass, en sont venus à la conclusion que celui-ci impliquerait nécessairement des engagements entre le leader et ses subordonnés, relatifs à l'atteinte du rendement convenu; il s'agira du leadership transactionnel. Ce type de leadership implique l'adoption possible de quatre types de comportements⁹¹ :

- L'attribution de récompenses en fonction du rendement;

⁹⁰ Le Dico du Marketing, *Le leadership charismatique de Weber*, <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/Leadership-Charismatique-de-Weber.html>; Internet, consulté le 15 mars 2012.

⁹¹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt et Richard N. Osborn, *Comportement humain et organisation*, (Saint-Laurent : Édition du Renouveau Pédagogique, 2002), p. 380.

- La gestion par exception active, c'est-à-dire l'adoption de mesures correctives lorsque le rendement n'atteint pas les normes prescrites. Le leader doit donc être capable de détecter les écarts à ce niveau;
- La gestion par exception passive qui est, contrairement au précédent comportement, une action qu'en cas de non atteinte des objectifs; et
- Une attitude de laisser-faire où le leader n'assume pas ses responsabilités et évite de prendre des décisions.

Bass a également réalisé que le leader charismatique qui était en mesure de mieux communiquer ses objectifs et sa vision, afin que ses subordonnés puissent déterminer la meilleure façon d'y arriver, appliquait un leadership transformationnel. Ce type de leadership incite également les subalternes à voir au-delà de leurs propres intérêts au profit de ceux de la collectivité. Ce type de leadership repose sur quatre éléments⁹² :

- Le charisme, bien entendu. Tel que mentionné précédemment, le leadership transformationnel implique l'adhésion des subordonnés aux buts à atteindre, inspirés par les comportements du leader.
- L'inspiration est donc un autre élément important pour ce type de leadership. Il permettra d'insuffler un besoin de dépassement chez les subalternes et ce malgré des attentes élevées.
- Étant donné que le leadership transactionnel préconise l'autonomisation et la responsabilisation, la stimulation intellectuelle est un autre élément important pour ce type

⁹² Dr Matthieu Poirot, *Du management au leadership transformationnel*, <http://psychologiepositiveautravail.blogspot.com/2010/11/du-management-au-leadership.html>; Internet, consulté le 15 mars 2012.

de leader. Il incitera ses subordonnés à réfléchir au problème afin d'arriver à une solution novatrice.

- Finalement, la considération individuelle est également indispensable à l'approche transactionnelle. Le leader doit être en mesure d'accorder du temps à son personnel pour que ceux-ci puissent se considérer importants à l'organisation et non de vulgaires numéros ou outils faciles à se débarrasser après usage.

À travers les théories traditionnelles et celle du nouveau leadership, telle la théorie charismatique, il a été possible de réaliser que le leadership pouvait être à la fois un processus et une propriété. Comme processus, il définit toutes les activités d'influences qui permettent l'atteinte des objectifs d'une organisation. Il sert également à sa définition culturelle afin de soutenir le développement des comportements permettant la réalisation de ses buts. En tant que propriété, le leadership constitue l'ensemble des qualités que l'on retrouve chez un individu considéré comme un leader. En regroupant les deux, le processus et la propriété, il est possible d'établir les caractéristiques fondamentales du concept général du leadership :

- **Autorité d'influence capable d'unifier un groupe.** Ceci implique des qualités de communication et de motivation de la part du leader qui doit démontrer une propension à encourager la performance.
- **Réalisation d'un but commun.** Cette capacité s'accomplit en trois étapes, c'est-à-dire l'élaboration d'une vision claire qui sera, par la suite, divisée en buts. Ces buts seront finalement organisés en objectifs permettant de les quantifier en effort et en temps. Cette quantification permettra de s'assurer de l'atteinte des résultats.

- **Reconnaissance d'autorité.** Celle-ci se réalise par la confiance dont fait preuve un groupe vis-à-vis de son leader, et vis versa. Il s'agit également du respect mutuel, de l'écoute réciproque et, finalement, de l'inspiration insufflée par le comportement exemplaire du leader de par son intégrité, sa loyauté et son courage.
- **Limitation du leadership.** Un leader doit être en mesure d'effacer son autorité si la situation l'exige. Il doit pouvoir utiliser certains outils, tel le leadership participatif ou démocratique, et reconnaître la compétence lorsque celle-ci peut contribuer à l'atteinte des objectifs. Bien entendu, ceci requiert une bonne dose d'humilité.
- **Environnement d'apprentissage.** Chacun, tant le leader que les subordonnés, doivent pouvoir s'épanouir au sein de l'organisation et devenir meilleur. Le leader doit favoriser et encourager cette culture d'éducation en inculquant aux subordonnés une motivation à l'apprentissage.
- **Capacité d'adaptation aux différentes situations.** Cette dernière caractéristique s'appuie principalement sur la théorie du leadership situationnel où un leader doit posséder une influence plus grande que celle imposé par la situation. Le pouvoir hiérarchique n'étant pas suffisant dans plusieurs cas, le leader doit obtenir la confiance du groupe par ses qualités personnelles et professionnelles

Maintenant que les caractéristiques générales du leadership ont été établies, il sera possible de les comparer à celles que l'on retrouve au sein des Forces canadiennes, et ainsi identifier les variables essentielles à la gestion du personnel militaire. Dans le prochain chapitre, il sera donc question des caractéristiques composant le leadership militaire canadien. Il sera également question de la doctrine de leadership des forces canadiennes, du concept d'Éthique et

d'Éthos qu'on y retrouve, ainsi que de la politique des Forces canadiennes en matière de gestion des ressources humaines. Cette dernière partie permettra également d'expliquer le système d'évaluation du personnel du ministère de la défense national afin d'être en mesure d'établir sa capacité à aider les leaders des Forces canadiennes dans la gestion de leurs subordonnés.

Les variables importantes caractérisant le leadership des Forces canadiennes

Le Lieutenant-général à la retraite Michael k. Jeffery mentionnait, dans son article « *Analyse de la transformation des forces canadiennes* », paru dans le 10^{ème} volume de la revue militaire canadienne, que : « *La réelle transformation ne peut avoir lieu sans un catalyseur, qu'il s'agisse d'un événement militaire important, généralement une défaite, ou de l'arrivée d'un chef qui a une nouvelle vision et le courage de la concrétiser.* »⁹³ Dans le cas des Forces canadiennes, ce catalyseur n'est pas certain; s'agit-il des événements en Somalie menant à la dissolution du Régiment aéroporté, des attaques du 11 septembre 2001 et la guerre contre le terrorisme, de l'arrivée du Général Hillier comme Chef d'état-major à la défense et son leadership, ou encore, d'autres facteurs difficilement identifiables. Quoi qu'il en soit, il y a bel et bien eu changement. *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada, Le leadership dans les Forces canadiennes (toute la série)*; toutes ces publications font suite à une évolution du leadership au sein de la profession des armes au Canada. Ils sont maintenant les guides et les références aux leaders « 2.0 » des Forces canadiennes. Le Major J.W. Hammond dans son ouvrage « *Donner une voix à l'éthique : Les choses importantes d'abord! Améliorer le leadership militaire* », explique que la doctrine du leadership canadien, avant sa transformation, ne s'accordait pas avec la nouvelle philosophie de commandement qui tentait d'émerger au sein des Forces canadiennes. L'ancien style était plutôt autoritaire, reposant sur une vision élitiste du leadership. Ses principales lacunes s'avéraient être sa perception faussée de la motivation, du leader, ainsi que du

⁹³ Lgen (Ret) Michael k. Jeffery, *Analyse de la transformation des forces canadiennes*, Revue militaire canadienne, vol 10, no 2, (2010).

leadership.⁹⁴ Plusieurs défis attendaient les auteurs de la nouvelle doctrine des Forces canadiennes. Premièrement, ils se devaient d'être en mesure d'établir une théorie pouvant s'appliquer aux trois niveaux de commandement : stratégique, opérationnel et tactique. La doctrine devait également convenir aux trois éléments constitutifs, Air, Mer et Terre; organiquement et culturellement très différents. Il fallait également obtenir un concept pouvant s'appliquer aux différents environnements de travail des Forces canadiennes, que se soit en déploiement opérationnel, en garnison, ou au sein d'un état-major.⁹⁵ Donc, basée sur l'actuelle culture de la défense nationale ainsi que sur les principes et l'éthique de la population canadienne, une doctrine uniformisée a été produite afin d'instruire et éduquer tous les officiers et membres du rang, à tous les niveaux.⁹⁶ Elle s'avère être, également, la base de l'enseignement du leadership aux futurs commandants. Toutefois, afin d'arriver à un concept s'adaptant aux trois paliers de commandement, le leadership dans les Forces canadiennes se divise en deux types, soit « diriger les individus » et « diriger l'institution ».⁹⁷ Le premier s'applique surtout aux niveaux tactiques et opérationnels, où le leadership a pour objet l'influence des gens dans l'accomplissement de leurs tâches et de leurs missions.⁹⁸ Diriger l'institution interpelle davantage le niveau stratégique du commandement par l'exploitation des capacités nécessaires à

⁹⁴ Le Major J.W. Hammond, *Donner une voix à l'éthique : Les choses importantes d'abord! Améliorer le leadership militaire*, <http://www.dep.forces.gc.ca/publications/hammond-fra.aspx>; Internet, consulté le 24 mars 2012.

⁹⁵ Capitaine de frégate Hugues Canuel, *Le leadership au niveau opérationnel : doctrine canadienne et étude de cas soviétique*, *Revue militaire canadienne*, Vol. 9, No 3, (2009), p.77.

⁹⁶ Département de la défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Doctrine*, (Kingston : Académie de la défense canadiennes, 2005), Préface.

⁹⁷ Département de la défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Fondements conceptuels*, (Kingston : Académie de la défense canadiennes, 2005), p. 76 et 98.

⁹⁸ Département de la défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Doctrine*, (Kingston : Académie de la défense canadiennes, 2005), p. 28.

l'atteinte des objectifs gouvernementaux. Les leaders sont donc responsables du développement et du maintien des capacités qui permettront aux Forces canadiennes de s'acquitter de leurs tâches.⁹⁹ Étant donné que la thèse de cet ouvrage vise principalement la gestion des différentes générations sur le marché du travail, nous nous concentrerons sur le leadership des Forces canadiennes orienté vers les individus. À première vue, le travail d'analyse pour l'élaboration de la nouvelle doctrine, semble avoir été très complet. Mais est-il allé jusqu'à évaluer l'évolution générationnelle de la société ? Avant de comparer les principes de leadership des Forces canadiennes avec les variables définissant les différentes générations, identifiées dans le premier chapitre, il est impératif d'établir les variables composant le leadership militaire canadien.

Longtemps, les écoles des Forces canadiennes ont enseigné la définition suivante du leadership :

« L'art d'influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à notre intention ou à un objectif commun. »¹⁰⁰

Toutefois, comme dans toutes organisations apprenantes, les Forces canadiennes ont réalisé qu'une notion manquait à cette définition. L'élément d'efficacité y a donc été ajouté afin de refléter celle collective. L'efficacité du leader passe donc désormais par celle de l'organisation

⁹⁹ *Ibid*, p. 36.

¹⁰⁰ *Ibid*, p. 3.

qu'il dirige et se définit en fonction de cinq dimensions :¹⁰¹

- **Le succès de la mission** s'avère être « l'état final » recherché par tous les leaders des Forces canadiennes. Cet objectif primordial est en tête de liste, non seulement pour son importance mais également pour sa difficulté d'exécution. En effet, l'atteinte de ce résultat, plus souvent qu'autrement, implique un lourd tribut à l'organisation impliquée, que ce soit en temps, en matériel, en argent, ou même en vies humaines. La « primauté des opérations » qui s'avère être le guide directeur de toutes planifications et actions, ainsi que le concept de responsabilité illimitée, sont directement liés à l'importance inconditionnelle qu'est le succès de la mission.
- **L'intégration interne**, sans être d'une portée aussi crucial qu'est l'atteinte du succès de la mission, demeure tout de même une priorité pour les leaders des Forces canadiennes. Sans la cohésion et l'unité de travail que procure l'intégration interne, il serait impossible pour un leader de la profession des armes, de réussir sa mission. Pour une organisation militaire, le succès passe avant tout par la coordination ainsi que le travail d'équipe.
- **Le bien-être et l'engagement des membres** impliquent la reconnaissance des leaders de l'importance qu'ont leurs subordonnés à la réalisation de la mission. Le commandant veille donc à leur bien-être ainsi qu'à la qualité de leurs conditions de service. Il peut alors, de cette façon, souhaiter obtenir de ses militaires un sentiment d'appartenance, ainsi qu'une volonté d'engagement.
- **L'adaptation au monde extérieur** est l'une des qualités les plus essentielles à un leader de la profession des armes. Sachant qu'un plan ne survit que très rarement à sa mise en

¹⁰¹ *Ibid*, p. 3 et 4.

œuvre, les commandants des Forces canadiennes, à tous les niveaux, doivent être capables de s'adapter rapidement et efficacement. Toutefois, seule une équipe cohésive et bien entraînée sera en mesure de le faire en accord avec les directives de son chef.

- Finalement, **l'éthos militaire** englobe toutes les valeurs définissant la conduite des soldats canadiens. En plus d'être basée sur l'éthique et les valeurs de la population, elle comprend également les valeurs militaires traditionnelles, tels le sens du devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage. L'éthos militaire dicte les actions et le comportement des soldats canadiens afin qu'ils agissent fièrement, peu importe la situation, selon les attentes de la population. Cette dernière dimension établit les limites dans lesquelles peuvent agir les militaires dans l'application des quatre premières.

Ces cinq facteurs de succès constituent donc le concept fondamental du leadership au sein des Forces canadiennes, applicable au niveau de commandant de détachement jusqu'à celui de chef de la Défense. Ceux-ci permirent d'émettre une nouvelle définition de leadership, celle du leadership efficace :

*« Diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission. »*¹⁰²

Le leadership n'est donc plus seulement une affaire d'influence, et ne se limite pas qu'à la réalisation de l'intention d'une personne, même si celle-ci représente un objectif commun. Nous

¹⁰² *Ibid*, p. 5.

parlons maintenant du développement des capacités de chacun des membres de l'organisation afin qu'ils puissent contribuer au succès de la mission. Mais le plus important est sans doute l'ajout de la variable « valeurs canadiennes » selon laquelle est modelé le « nouveau » leadership des Forces canadiennes. L'accomplissement de la mission n'est plus suffisant, celle-ci doit être exécutée en accord avec l'éthos militaire canadien.¹⁰³

Les changements dans la façon de percevoir, penser, agir, prendre des décisions et se comporter dans des circonstances exigeantes et stressantes, pour les militaires canadiens, prétendent une évolution de la profession des armes étroitement liée à celle de la population.¹⁰⁴ Maintenant, afin d'être en mesure de bien comprendre et appliquer un leadership efficace, les leaders des Forces canadiennes doivent développer leur intelligence sociale. Ils doivent donc être capable d'augmenter leurs aptitudes à comprendre les sentiments, les pensées, ainsi que les comportements de leurs subordonnés afin d'être en mesure d'agir efficacement dans des situations interpersonnelles.¹⁰⁵ Cet apprentissage est *sine qua non* à l'exécution efficace de leurs fonctions car les leaders d'aujourd'hui ne peuvent plus compter seulement sur l'application de leur autorité, basée sur leur pouvoir hiérarchique. Ils doivent dorénavant se tourner vers le leadership transformationnel qui allie valeurs communes, engagement mutuel et confiance.¹⁰⁶ On

¹⁰³ *Ibid*, p. 5.

¹⁰⁴ Karen D. Davis, *L'intelligence culturelle et le leadership: Introduction à l'intention des leaders des Forces canadiennes*, (Kingston : Presse de l'académie canadienne de la défense, 2010), p. 48.

¹⁰⁵ *Ibid*.

¹⁰⁶ *Ibid*, p. 52.

parle donc d'une nouvelle philosophie reposant sur le leadership partagé ainsi que celui axé sur les valeurs.¹⁰⁷ Le premier implique trois concepts¹⁰⁸ :

- Les fonctions essentielles du leadership devraient être partagées avec les leaders de niveaux équivalents et subordonnés;
- Les aptitudes de leadership devraient être encouragées, développées et exploitées à tous les niveaux hiérarchiques, tant chez les officiers que chez les sous-officiers;
- Tous les membres des Forces canadiennes devraient avoir le sentiment de pouvoir développer leurs aptitudes de leadership s'ils le désirent.

On parle donc de l'importance de développer une équipe de commandement efficace. Le leadership partagé met l'accent sur la contribution collective dans l'atteinte d'un objectif commun, ainsi que le rôle de leader que tous peuvent être appelés à remplir. Dans le cadre de ce concept, on ne parle pas de « *one man show* » mais plutôt d'une planification de groupe, d'une prise de décision conjointe, ainsi que d'un commandement partagé entre ceux et celles possédant les meilleurs atouts ou connaissances à la réalisation la mission.¹⁰⁹ Le leadership basé sur les valeurs, pour sa part, repose sur celles institutionnelles qui sont nécessaires à l'efficacité des Forces canadiennes et qui ont été décrites précédemment dans ce chapitre.¹¹⁰ De ces valeurs,

¹⁰⁷ Capitaine de Frégate Robert S. Edwards, le lieutenant-colonel (retr.) L. William Bentley et Robert W. Walker, Ph.D., *Le professionnalisme et le leadership : les compétences que requiert la transformation des forces canadiennes*, Revue militaire canadienne, (2006), p. 5.

¹⁰⁸ Département de la défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Doctrine*, (Kingston : Académie de la défense canadiennes, 2005), p. 11.

¹⁰⁹ *Ibid.*

¹¹⁰ *Ibid.*

l'éthos militaire y est particulièrement importante car elle est le phare orientant les décisions ainsi que les actions dans toutes circonstances. Elle comprend trois composantes essentielles au « *service avec honneur* » des militaires canadiens : les idées et les attentes relatives au service militaire, les valeurs canadiennes, ainsi que les quatre valeurs militaires fondamentales que sont le sens du devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage.¹¹¹

Une fois sa philosophie de leadership acquise, il est possible pour une organisation de bâtir le modèle qui s'y rapporte. Les Forces canadiennes ont donc créé le leur, basé sur une multitude de facteurs provenant, à la fois, du leadership partagé et du leadership axé sur les valeurs. Le nouveau modèle canadien tient en compte les connaissances, les compétences et la personnalité des membres de l'organisation; les caractéristiques et dynamiques de groupe des équipes et unités; ainsi que la structure, les politiques et la culture des Forces canadiennes, en plus des technologies employées.¹¹² Le modèle de leadership militaire canadien comporte quatre grandes variables¹¹³ :

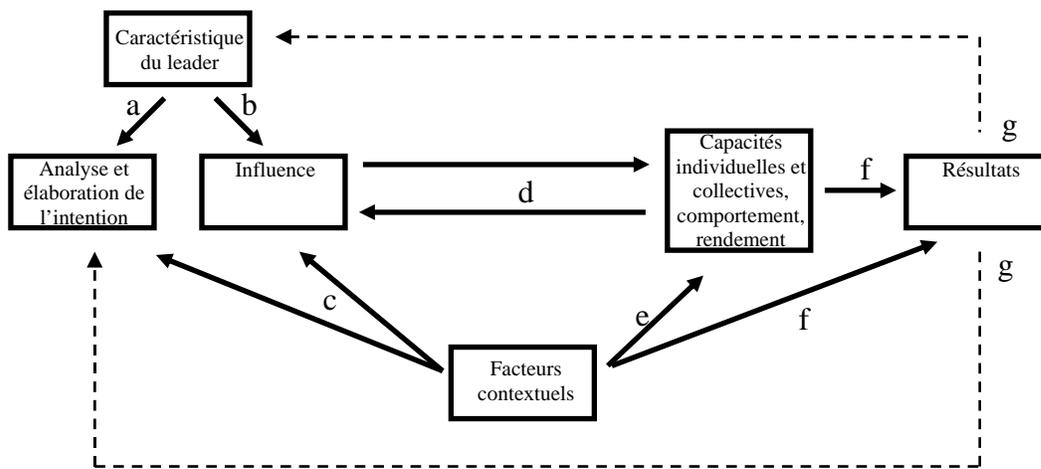
- Les caractéristiques et les comportements du leader;
- Les facteurs individuels et collectifs;
- Les facteurs conceptuels; et
- Les résultats.

¹¹¹ Capitaine de Frégate Robert S. Edwards, le lieutenant-colonel (retr.) L. William Bentley et Robert W. Walker, Ph.D., *Le professionnalisme et le leadership : les compétences que requiert la transformation des forces canadiennes*, Revue militaire canadienne, (2006), p. 3.

¹¹² Département de la défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Doctrine*, (Kingston : Académie de la défense canadiennes, 2005), p. 16.

¹¹³ *Ibid.*

En les inter-reliant, ils décrivent la façon dont les caractéristiques personnelles et contextuelles permettent aux leaders d'influencer les capacités, le comportement, ainsi que le rendement d'individus, de groupes, de l'organisation, ou de tous les autres aspects d'une situation afin d'atteindre les résultats escomptés. Sa représentation simplifiée est la suivante¹¹⁴ :



- a. La qualité des analyses, des plans et des décisions dépendent, en grande partie, des compétences techniques, cognitives et sociales du leader.
- b. Ces mêmes qualités permettent également au leader d'obtenir la confiance et l'appui de ses subordonnés. Cet atout en main, le leader est en mesure d'influencer les décisions et actions des membres de son organisation.

¹¹⁴ *Ibid*, p. 19.

- c. Les facteurs contextuels qui peuvent être, entre autres, les contraintes liées à une opération, ont également une influence sur l'analyse et l'élaboration d'un plan. Il en va de même pour la capacité d'influence d'un leader qui peut être affectée, par exemple, par la qualité de son organisation ou le climat qui y prévaut.

- d. L'influence étant bidirectionnelle, le leader peut influencer les capacités, le comportement, et le rendement de ses subordonnés, pairs, supérieurs, ou personnes externes; de la même façon, ceux-ci peuvent conseiller le leader concerné.

- e. Les facteurs contextuels peuvent également avoir une grande influence sur les capacités individuelles et collectives, le comportement, ainsi que le rendement. Par exemple, l'environnement dans laquelle évolue une organisation, peut faciliter l'accomplissement de leur travail.

- f. L'efficacité dans l'atteinte des résultats dépend des capacités, du comportement, ainsi que du rendement des membres et du système. Une cohésion efficace des deux mène au succès de la mission, au bien-être et à l'engagement de ses membres, à l'intégration interne, ainsi qu'à l'adaptation au monde extérieur. Toutefois, même une organisation extrêmement efficace, appuyée par un système bien établi, est dépendante des facteurs et hasards externes qui peuvent nuire à la réalisation du plan.

- g. En dernier lieu, les résultats auront une influence sur le leader, sa légitimité (selon la réussite ou l'échec du plan) et donc, sur son comportement futur.

Au centre de ce modèle se trouve l'influence qui représente une partie importante du leadership des Forces canadiennes, compte tenu son rôle dans l'atteinte de l'efficacité. À prima bord, le statut du leader militaire repose sur l'autorité que lui confère la loi, et qui lui donne la légitimité de donner des ordres devant être respectés par ses subordonnés.¹¹⁵ Cependant, cette autorité légitime ainsi que les pouvoirs de punition ne suffisent pas à faire d'un militaire un bon leader. Les pouvoirs accordés avec un grade sont en fait la clé ouvrant sur le labyrinthe du leadership. Par la suite, il faut être suffisamment intelligent et astucieux afin d'y trouver son chemin. Heureusement, plusieurs outils existent pour arriver à influencer le comportement et le rendement des autres, tels¹¹⁶ :

- Les récompenses et les punitions conditionnelles;
- L'influence axée sur les réalisations visant à accroître les compétences ainsi que l'efficacité des subordonnés;
- La persuasion;
- La facilitation, englobant le mentorat, l'encadrement, la formation, etc;
- Le soutien qui se traduit par le bien-être des subordonnés;
- La participation qui vise le partage approprié du pouvoir décisionnel; et
- La délégation des pouvoirs lorsque possible.

Plusieurs de ces comportements sont associés au leadership transformationnel qui s'avère être la capacité à *amener ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels et à*

¹¹⁵ *Ibid*, p. 20.

¹¹⁶ *Ibid*, p. 21 - 23.

*transformer leurs croyances, leurs besoins et leurs valeurs au nom d'une vision collective.*¹¹⁷ Au sein des Forces canadiennes, le leadership transformationnel est surtout fondé sur l'éthos militaire ainsi que la confiance qui existe entre le leaders et ses subordonnés.¹¹⁸ Il n'en demeure pas moins que ses composantes sont les mêmes que dans le milieu civil¹¹⁹ :

- L'influence charismatique du leader qui se traduit par l'intégrité et la moralité de sa conduite;
- L'inspiration et la motivation que le leader obtient en transmettant une vision claire et cohérente, en procurant des défis à ses subordonnés, ainsi qu'en démontrant un optimisme et un enthousiasme favorisant l'esprit d'équipe;
- La stimulation intellectuelle, obtenue par la créativité, l'innovation et en incitant les subordonnés à s'impliquer dans le processus décisionnel; et
- La considération individuelle, par la communication bidirectionnelle, l'écoute des besoins des subordonnés, ainsi que les opportunités de développement professionnel et d'apprentissage.

Orienté vers l'influence, le leadership transformationnel s'avère être une méthode efficace dans le but de motiver les suiveurs à s'engager dans l'accomplissement d'un objectif commun. Il n'est donc rien de moins qu'un leadership d'une efficacité supérieure permettant l'augmentation

¹¹⁷ Catherine Prive, *L'impact du leadership transformationnel sur l'efficacité organisationnelle*, (Montréal, travail rédigé dans le cadre de la Chair « La Capital » en leadership dans le secteur publique, l'ENAP, mars 2009).

¹¹⁸ Département de la défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Doctrine*, (Kingston : Académie de la défense canadiennes, 2005), p. 23.

¹¹⁹ Catherine Prive, *L'impact du leadership transformationnel sur l'efficacité organisationnelle*, (Montréal, travail rédigé dans le cadre de la Chair « La Capital » en leadership dans le secteur publique, l'ENAP, mars 2009).

de la confiance, de l'engagement et de l'effort des subordonnés qui se traduit, la plus part du temps, par un rendement émérite.¹²⁰

Dans les Forces canadiennes, plus que partout ailleurs, des circonstances extrêmement exigeantes peuvent venir éprouver le leadership des personnes en commandement. Ces situations surviennent lorsque le plan ne s'exécute pas comme prévu et que la mission risque d'échouer, lorsqu'une erreur pouvant avoir de graves conséquences survient, ou lorsqu'il y a blessures et pertes de vies au sein de l'équipe. Afin de répondre efficacement à de telles situations, un commandant doit présenter d'excellentes qualités de leadership et doit être également extrêmement bien préparé et entraîné. À cette fin, les Forces canadiennes, comme bien d'autres forces militaires, ont élaboré une liste des principes du leadership qui sont en fait, un énoncé des responsabilités fondamentales des leaders subalternes.¹²¹

- **Acquérir une compétence professionnelle et continuer à se perfectionner.** Même si le leader subalterne n'accomplit pas la tâche par lui-même, il doit tout de même être en mesure de la superviser afin de s'assurer que celle-ci soit exécutée de la façon souhaitée. Il doit donc posséder une bonne connaissance de sa spécialité, entretenir ses compétences et les développer au rythme de l'évolution de son métier ou de son niveau de commandement.

¹²⁰ Département de la défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Doctrine*, (Kingston : Académie de la défense canadiennes, 2005), p. 24.

¹²¹ *Ibid* p. 31 - 33.

- **Préciser ses objectifs et ses intentions.** De cette façon, les leaders donneront à leurs subordonnés les outils nécessaires afin qu'ils puissent atteindre les objectifs de l'organisation avec un minimum de supervision.
- **Savoir régler des problèmes et prendre des décisions en temps opportun.** Dans une organisation militaire, le personnel s'en remet à leur commandant pour la résolution de problème, petit ou gros. Si le leader n'est pas en mesure de faire face à la chanson, il verra rapidement sa crédibilité ainsi que la confiance de ses subordonnés, diminuer. Il doit donc être capable de rapidement analyser les facteurs afin de prendre une décision efficace.
- **Entraîner les individus et les équipes dans des conditions exigeantes et réalistes.** Ceci permet à une équipe d'être prête à toutes éventualités.
- **Promouvoir l'esprit d'équipe et la cohésion.** Au sein d'une équipe, le soutien mutuel permettra un meilleur rendement ainsi qu'une plus grande résistance au stress.
- **Informers les subordonner; expliquer les faits et les décisions.** Lorsque les subordonnés sont au fait de la situation, ils ont la capacité de réagir efficacement à une situation changeante. De plus, une explication claire de la situation et des décisions, diminuent les tensions pouvant être causées par l'incertitude; elles sont essentielles à la relation de confiance entre le leader et ses subordonnés.
- **Encadrer et éduquer les subordonnés; les aider à se perfectionner.** En développant les éléments possédant les meilleures qualités de leadership, le commandant est en mesure de partager ses fonctions de commandement.

- **Traiter les membres équitablement; répondre à leurs préoccupations; défendre leurs intérêts.** Il s'agit d'un devoir pratique et moral du leader permettant d'établir et de maintenir un rapport de confiance et un respect mutuel entre lui et ses subordonnés.
- **Maintenir sa connaissance de la situation; chercher des renseignements; se tenir au courant.** La connaissance situationnelle est essentielle pour ceux désirant obtenir un avantage tactique.
- **Apprendre de ses expériences et de celles des autres.** Les leaders doivent toujours tenter d'améliorer leur façon d'opérer et ne pourront y parvenir qu'en favorisant l'établissement d'une organisation apprenante.
- **Refléter et renforcer l'éthos militaire; maintenir l'ordre et la discipline; veiller au respect des normes professionnelles.** Les leaders doivent veiller à ce que leurs comportements, ainsi que ceux de leurs subordonnés, reflètent en tout temps les valeurs canadiennes.

En dernier lieu, afin de bien compléter le portrait du leadership dans les Forces canadiennes, il est indispensable de présenter son système d'évaluation du personnel (SEPCF). Ce processus se trouve être l'un des principaux outils offerts à la chaîne de commandement pour la reconnaissance, le développement et l'administration de ses subordonnés.¹²² Il a été utilisé pour la première fois au cours de l'année d'évaluation 1998-99, et vise le développement du personnel des Forces canadiennes en évaluant avec « précision »¹²³ le niveau de rendement, ainsi

¹²² Manuel du système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes, *guide d'utilisation*, chapitre 1.

¹²³ Le terme « précision » semble exagéré car son incapacité de s'adapter efficacement aux différentes générations est justement ce qui est reprochée au système.

que le potentiel réel des militaires. Ce système s'appuie sur deux mécanismes d'appréciation : le rapport de développement du personnel, ainsi que l'évaluation du personnel.¹²⁴ Les membres des Forces canadiennes sont évalués trimestriellement à l'aide du rapport de rendement du personnel. Ce document, présenté aux membres par leur superviseur immédiat, sert à identifier leurs forces ainsi que leurs faiblesses au niveau du rendement et du potentiel. De cette façon, ils sont en mesure de connaître les aspects où ils doivent s'améliorer en prévision de leur rapport d'appréciation du personnel, à la fin de l'année fiscale. L'évaluation des militaires, dans les deux documents, tient compte des normes professionnelles de leur métier, de leur grade, ainsi que des exigences de la position qu'ils occupent. Un des principaux objectifs visés par l'établissement de ce système fut l'uniformité des évaluations ainsi que la pérennité des informations entre les superviseurs et les organisations, ceux-ci étant souvent très passagers dans la carrière d'un militaire.¹²⁵ Le rapport de développement du personnel se divise en trois parties. La première, la liste des tâches essentielles, établit le travail que doit accomplir le militaire au courant de l'année d'évaluation, selon les exigences de son poste, en plus des résultats attendus pour chacune des tâches. Éventuellement, elle permettra l'évaluation des facteurs de rendement ainsi que ceux de potentiel, lors de la rédaction du rapport d'appréciation du personnel. La deuxième partie se divise en deux, à savoir les réalisations du militaire au courant du trimestre ainsi que ses objectifs de carrière. La dernière partie établira les forces et les points d'amélioration du militaire, en plus

¹²⁴ Manuel du système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes, *guide d'utilisation version 2009.0.10*, chapitre 1.

¹²⁵ *Ibid.*

de proposer un plan d'action pour les trois prochains mois.¹²⁶ De son côté, le rapport d'appréciation du personnel, comprend deux sections principales : le rendement ainsi que le potentiel. Chacune inclue une énumération des facteurs s'y rapportant et pouvant être notés, puis d'une partie narrative.¹²⁷ La liste des facteurs de rendement et de potentiel, est exhaustive mais pas nécessaire à la compréhension du SEPFC; il n'en sera donc pas question dans cet ouvrage.

Au lieu d'être un extraordinaire outil de leadership, le rapport d'appréciation du personnel est malheureusement perçu comme une corvée ne servant qu'au processus de promotion des militaires canadiens.¹²⁸ Pourtant, en utilisant adéquatement les rapports de développement du personnel, suivi du rapport d'appréciation, les leaders ont en mains un processus leur permettant d'évaluer adéquatement la façon dont leurs intentions et objectifs ont été compris. Il permet également d'en savoir plus sur leurs subordonnés : la qualité de leur travail, leurs capacités d'adaptation, leurs intérêts, leurs connaissances, leur éthique, et bien d'autres.¹²⁹ Le mécanisme de ce système, ainsi que son utilité, sont rarement bien expliqués aux jeunes gestionnaires qui n'y voient qu'une énorme charge de travail supplémentaire. Bien appliqué, c'est-à-dire en utilisant efficacement les rapports de développement du personnel pour l'écriture de ceux d'appréciation,

¹²⁶ *Ibid*, chapitre 4.

¹²⁷ *Ibid*, chapitre 5.

¹²⁸ Observations de l'auteur.

¹²⁹ *Ibid*.

le travail est beaucoup moins pénible et beaucoup plus efficace.¹³⁰ C'est d'ailleurs de cette façon qu'a été développé ce système, le premier rapport servant à bâtir le second.

Les principales variables caractérisant le leadership dans les Forces canadiennes demeuraient les derniers éléments requis à l'évaluation de notre thèse. Il sera maintenant possible d'établir un rapprochement entre la gestion efficace des générations, les principes de leadership, ainsi que la doctrine des Forces canadiennes. Cette comparaison permettra d'établir les lacunes du leadership militaire canadien en vue de son amélioration. À la conclusion du prochain chapitre, il sera alors possible de répondre à la question de recherche de ce travail : *Quel changement les Forces canadiennes doivent-elles apporter à leur système de gestion des ressources humaines afin de mieux s'adapter aux défis que représente l'application d'un leadership efficace auprès des différentes générations ?*

¹³⁰ *Ibid.*

Les adaptations nécessaires au leadership des Forces canadiennes afin d'obtenir un commandement plus efficace vis-à-vis les différentes générations

Les principaux défis de communication auxquels font face les actuelles gestionnaires, proviennent certainement des dissimilarités entre les générations. Aujourd'hui, l'appât du pouvoir, ainsi que la gratification par la hiérarchisation, n'est plus aussi motivant qu'avant.¹³¹ La structure traditionnelle de gestion militaire qui caractérisait le leadership des Forces canadiennes, jusqu'à la publication de sa nouvelle doctrine : « *Le leadership dans les Forces canadiennes* », était devenue plutôt obsolète. Il fallait faire quelque chose car, tel que le mentionne Carl Masrton dans son ouvrage de 2007 : « *Motivating the what's in it for me ? Warforce : Manage across the generational divide and increase profits* », les employés des dernières générations ne sont plus aussi fidèles à leur employeur. Étant capables de rapidement s'adapter aux transformations culturelles et technologiques, ils ne craignent plus de changer de travail. Leur famille ainsi que leur réseau social, sont devenus leur nouvelle priorité et ils n'hésiteront pas à quitter un emploi si celui-ci entre en conflit avec leur temps libre.¹³² L'adaptation des Forces canadiennes, à cette évolution générationnelle, sera justement l'objet de cette dernière partie. Ayant pris soins, dans le premier chapitre, d'établir les variables différenciant les quatre générations actives, il est maintenant possible de les superposer aux caractéristiques du leadership des Forces canadiennes, décrites dans le troisième chapitre. Cet exercice permettra de déterminer si la nouvelle doctrine de leadership, au sein de la profession des armes au Canada fournit réellement à sa chaîne de

¹³¹ Krista L. Saleh, *Réussir à diriger toutes les générations au travail*, <http://www.desjardinsassurancevie.com/fr/evenements-vie/penser-sante/pages/sante-travail.aspx>; Internet, consulté le 8 février 2012.

¹³² *Ibid.*

commandement les outils de gestion qui lui permetta de retirer le maximum de ses ressources humaines. Le premier chapitre nous a fait comprendre que pour les travailleurs des quatre générations, leurs aspirations fondamentales, quant à leurs objectifs de carrière, ne diffèrent pas tellement des uns des autres. Du jeune employé de 20 ans, au gestionnaire de 55 ans, ils souhaitent tous un équilibre entre leur vie professionnelle et celle personnelle, un salaire et des avantages sociaux stimulants, ainsi que des heures de travail qui leur permettront de bénéficier, le plus que possible, de leur vie sociale. Toutefois, la différence entre ces deux travailleurs, c'est que l'un aura à faire des choix en fonction de la carrière qu'il souhaite, tandis que l'autre ne pourra que constater sa réussite ou son échec.

L'application du leadership dans les Forces canadiennes est toutefois particulière. Le concept « d'atteinte des objectifs » dans une institution militaire implique une certaine abnégation de soi si la réussite de la mission le requière. Dans les Forces canadiennes, chaque membre doit accepter ses responsabilités vis-à-vis de la mission afin d'assurer l'efficacité de l'équipe qui de son côté, assurera celle de l'unité et ainsi de suite, jusqu'à l'atteinte des objectifs nationaux. Peu importe son grade, le militaire est considéré comme une partie intégrante d'un système sans laquelle le succès de la mission est très certainement menacé.¹³³ Une grande partie du leadership militaire repose donc sur la capacité du leader à influencer ses subordonnés, caractéristique que l'on retrouve également au sein du leadership conventionnel. Par ailleurs, les deuxième et troisième chapitres de cet ouvrage nous ont permis de réaliser que la doctrine de leadership des Forces canadiennes semblait respecter les tendances et courants de pensée sur le sujet. En 1973,

¹³³ Capitaine de Frégate Robert S. Edwards, le lieutenant-colonel (retr.) L. William Bentley et Robert W. Walker, Ph.D., *Le professionnalisme et le leadership : les compétences que requiert la transformation des forces canadiennes*, Revue militaire canadienne, (2006), p. 5.

les Forces canadiennes ont publié leur « *Art du commandement* », doctrine de leadership qui fera office de guide pour les 30 années à suivre.¹³⁴ La définition qu'elle proposait, provenait très clairement des théories traditionnelles du leadership, se basant principalement sur les traits personnels et les comportements des leaders.¹³⁵ D'ailleurs, les Forces canadiennes se sont longtemps fiées aux qualités des individus afin d'obtenir un leadership efficace. La confiance en soi, la volonté de diriger, l'intelligence, et autres; autant de qualités recherchées chez les futurs leaders militaires canadiens. Développant des « leaders intégrateurs », ce dernier devait posséder le charisme nécessaire afin d'inciter l'engagement de ses subordonnés à la réalisation de la mission. Aux théories des traits personnels et de comportement, sur lesquelles se fondait la doctrine des Forces canadiennes, s'ajoutait celle du leadership situationnel qui démontrait l'importance des circonstances dans l'application du leadership. De cette approche provenait la théorie du cheminement critique, mettant en valeur la capacité du leader à impliquer ses subordonnés dans la réalisation des objectifs. Toutefois, comme le mentionnait le Major Hammond dans son ouvrage « *Donner une voix à l'éthique : Les choses importantes d'abord! Améliorer le leadership militaire* », la doctrine de l'époque ne s'accordait pas nécessairement avec la nouvelle philosophie de commandement des Forces canadiennes, spécialement après la transformation militaire ayant suivi les événements du 11 septembre 2001. Les manuels de « *L'art du commandement* » qui définissaient le leadership des années 70 jusqu'à la fin des années 90, favorisaient plutôt un style de leadership autoritaire qui ne tenait pas réellement

¹³⁴ Le Major J.W. Hammond, *Donner une voix à l'éthique : Les choses importantes d'abord! Améliorer le leadership militaire*, <http://www.dep.forces.gc.ca/publications/hammond-fra.aspx>; Internet, consulté le 24 mars 2012.

¹³⁵ *Ibid.*

compte des exigences des subordonnés, et reposait sur une vision plutôt élitiste du leadership.¹³⁶

Le Major Hammond suggéra alors l'application d'une doctrine qui mettrait de l'avant les principes du leadership transformationnel, visant à convaincre les subordonnés à voir au-delà de leurs propres intérêts au profit de ceux de l'organisation. Tel que mentionné dans le précédent chapitre, le début du 20^{ème} siècle marque un tournant dans l'application du leadership au sein des Forces canadiennes. En plus de la publication de l'ouvrage « *Servir avec honneur* » sur l'éthique et l'éthos dans la profession des armes au Canada, les Forces canadiennes émettront leur nouvelle philosophie de leadership, orientant d'avantage sa doctrine vers les nouvelles approches dans ce domaine. De nouveaux ouvrages de références, tels « *Le leadership dans les Forces canadiennes: Doctrine* » et « *Le leadership dans les Forces canadiennes: Fondements conceptuels* », se baseront sur les théories du « nouveau leadership ». Entre autres, on peut aisément y retrouver des notions basées sur les cinq qualités comportementales de Conger et Kanungo (capacité à émettre une vision claire, sensibilité à son environnement, sensibilité aux besoins des subordonnés, capacité de prendre des risques et capacité à adopter un comportement non-conformiste) même s'ils sont intégrés à travers la théorie et non explicitement exposés. Le partage des responsabilités du leadership ainsi que le commandement de mission (responsabiliser les subordonnés afin qu'ils accomplissent leurs tâches avec un minimum de supervision) sont des principes que l'on retrouve également au sein de la nouvelle doctrine des Forces canadiennes, et qui feront appel aux bases de la théorie transactionnelle. Finalement, tel que l'avait souhaité le Major Hammond, l'application du leadership au sein du métier des armes au Canada implique maintenant des notions des théories du leadership transformationnel (transformatrice dans

¹³⁶ *Ibid.*

certain ouvrages sur le sujet). En résumé, les caractéristiques fondamentales du leadership, provenant des théories traditionnelles, ainsi que des nouvelles approches, exposées dans le deuxième chapitre, constituent tous le fondement de la nouvelle doctrine du leadership des Forces canadiennes. La preuve en est qu'elles sont toutes sous-entendues dans les responsabilités fondamentales des leaders subalternes, décrites dans le troisième chapitre.

Il ne semble donc plus faire de doute que les caractéristiques fondamentales du leadership sont également ceux appliquées dans les Forces canadiennes. Il est possible de s'y référer afin de déterminer si leur usage au sein de la profession des armes au Canada est efficace en fonction des ressources humaines employées par l'organisation.

L'autorité d'influence capable d'unifier un groupe rappelle, en premier lieu, le pouvoir hiérarchique que possède un commandant militaire. Toutefois, tel que mentionné dans les précédents chapitre, ce droit acquis n'est pas suffisant à une gestion efficace. La génération X, par exemple, ne suivra pas le leader sans justification, particulièrement si ce dernier ne démontre pas de très grandes connaissances et de bonnes aptitudes à réaliser son travail. Les Forces canadiennes veillent sérieusement à former leurs militaires, tout particulièrement leurs futurs leaders, de façon à ce que ces derniers puissent acquérir les compétences professionnelles nécessaires à l'assise de leur leadership. Toutefois, celui-ci ne peut être efficace sans le sacrifice d'efforts et de temps personnels à son développement. Le mot « sacrifice » n'est pas, ici, choisi à la légère car une grande partie du développement personnel exigé par la profession des armes au Canada, doit se faire à l'extérieur des heures de travail. La plupart des programmes d'études, tels ceux pour l'obtention d'une maîtrise, ne sont attribués que par l'entremise d'un concours à un

nombre limité de postulants.¹³⁷ Exigence avec laquelle se complait bien la génération X, très soucieuse de leur efficacité et ne pouvant être soustraite au développement professionnel. Toutefois, cette méthode de développement pourrait rencontrer certains contentieux auprès des travailleurs des générations suivantes, ceux-ci étant très préoccupés par leur situation personnelle ainsi que leur autonomie. Il est vrai que ces derniers rejoignent les Forces canadiennes avec un meilleur bagage académique, mais il en restera toujours un certain pourcentage qui, par manque d'intérêt ou de talent pour l'école, ou encore pour des questions monétaires, rejoindront la profession des armes dès 17 ou 18 ans. Malgré leur grande expérience après 10 ou 15 ans de service, ils devront vraisemblablement retourner sur les bancs d'école à l'extérieur des heures d'ouvrage, s'ils désirent être compétitif avec les autres militaires du même grade possédant déjà un diplôme universitaire. La chaîne de commandement doit donc être capable de développer un plan de perfectionnement académique pour les subalternes, spécialement pour ceux démontrant un grand potentiel de leadership. Ces derniers doivent être en mesure de croire en leur chance de promotion si les Forces canadiennes souhaitent les garder au sein de son organisation. Compte tenu la rotation du leadership au sein des unités, le défi demeure la capacité de faire un suivi efficace du plan de progression des membres. La communication entre le leader et ses subalternes, ainsi que celle entre les équipes de commandement entrantes et sortantes, est excessivement importante.

La réalisation d'un but commun est, comme précédemment mentionnée dans cet ouvrage, un élément sine qua non à la nouvelle doctrine de leadership des Forces canadiennes. Elle débute,

¹³⁷ Observation de l'auteur.

avant tout, par la transmission d'une vision claire et précise du leader, de ses intentions, ainsi que d'objectifs réalisables. Tel que mentionné dans le premier chapitre, les écarts générationnels sont souvent un obstacle à la communication et donc, peuvent nuire à cette étape essentielle au commandement. Cependant, un leader au fait des caractéristiques distinguant les générations sous sa gouverne, saura que les ressources humaines de 17 à 35 ans (générations Y et Z) sont très avares de leur autonomie et vont être très réceptif à toutes initiatives qui leur permettra de réaliser leurs tâches avec un minimum de supervision. Il en est de même pour la génération X qui a vu apparaître le « commandement de mission » au sein des Forces canadiennes. Le problème demeurera le véhicule de communication choisi. Les plus jeunes étant de l'ère numérique, il faudra savoir capter leur attention à l'aide de présentations multimédias, sans pour autant perdre l'attention des plus âgés. Un juste équilibre s'impose, à la condition que les leaders soient en mesure d'eux-mêmes utiliser les ressources requises. C'est à ce moment précis que le gestionnaire doit comprendre que le principe de leadership : *éduquer les subordonnés et les aider à se perfectionner* doit également s'appliquer à sens inverse. Un membre d'une génération aura plus de chance de comprendre un message préparé par une personne parlant le même langage ou utilisant les mêmes moyens. La deuxième étape, dans la réalisation d'un but commun, est la transmission des faits et décisions aux subordonnés. Cette étape qui est la suite logique de la diffusion de la vision et des intentions, doit se faire sans retenue de la part du leader. D'autant plus qu'il s'agit d'une des caractéristiques partagées autant par les générations X, Y que Z. Les premiers chercheront continuellement les fondements ayant conduit aux prises de décisions, ce privilège leur ayant été refusé dans leur jeunesse. Tandis que les deux derniers auront grandi dans un monde où tout leur était justifié, ils s'attendent qu'il en soit de même au sein de leur milieu professionnel. Il est surprenant de constater à quel point deux évolutions, si différentes

l'une de l'autre, auront tout de même mené à la même exigence. Toutefois, afin de satisfaire aux trois générations, les baby-boomers en position de commandement devront accepter de perdre un peu de leur contrôle, dans le sens restreignant du terme, ces derniers étant de nature très autocratique.

La reconnaissance d'autorité, contrairement à il y a quelques années, ne se fait plus seulement par l'imposition hiérarchique du leader ou par sa capacité à infliger des punitions. Elle se gagne maintenant par la confiance des subordonnés envers leur commandant, ainsi que de la capacité de ce dernier à les inspirer. La façon d'y arriver peut toutefois changer d'un employé à un autre, dépendamment de ses attentes et aspirations. Tel que mentionné dans le premier chapitre, ceci diffère d'une génération à une autre. Les 36 à 47 ans (génération X), sont davantage interpellés par la valorisation. Ils seront enclins à suivre un leader qui saura reconnaître leur potentiel, à condition que ce dernier soit compétent dans son domaine. La génération X a pourtant la particularité d'avoir connu « la vieille mentalité », celle marquant encore l'imagination populaire, d'un sergent instructeur tortionnaire criant des ordres insipides à un groupe de recrues en position « push-up ». Que ce soient eux ou les précédents gestionnaires, certains ont compris que cette façon de faire n'était plus une application efficace du leadership envers les militaires des générations futures; changement de mentalité clairement apparent dans la nouvelle doctrine de leadership des Forces canadiennes qui prône le respect mutuel. Les commandants sont maintenant appelés à traiter leurs subordonnés de façon équitable et d'être à l'écoute de leur préoccupation. Dans la gestion des générations Y et Z, la loyauté du leader envers ses subalternes est l'une des meilleurs façons d'obtenir la leur. Toutefois, le traitement équitable ne signifie pas nécessairement traiter tout le monde sur un même pied d'égalité mais plutôt de

reconnaître la compétence. Un leader respecté sera celui qui aura le courage de gratifier ceux ayant obtenu de bons résultats tout en évitant de tolérer ceux présentant des rendements inadéquats. Cette franchise est d'autant plus importante pour les petits derniers de la génération Z qui présentent une propension à l'hyper-susceptibilité. Ils conserveront de la considération pour leur leader qu'à la condition que celui-ci soit en mesure de justifier les critiques qu'il adressera au militaire; l'usage d'un rapport d'appréciation du personnel hautement efficace serait alors indispensable.

Les limitations du leadership impliquent que le leader doit être en mesure d'effacer son leadership si la situation l'exige. Il s'agit d'un concept difficile à accepter pour un commandant militaire bien qu'il soit nécessaire. Les leaders des Forces canadiennes se voient attribuer de grandes responsabilités mais demeurent tout de même des êtres humains avec leurs forces, ainsi que leurs faiblesses. Ils ne peuvent tout connaître, ne peuvent être partout à la fois et ont également besoin de repos; le leader doit toutefois comprendre cette réalité et l'accepter. L'une des grandes qualités de commandement s'avère donc être la capacité de reconnaître les aptitudes de leadership chez les individus afin de s'entourer des meilleurs éléments et des encadrer, de les développer, pour finalement les préparer à assumer une partie du leadership, le temps opportun. Cet aspect du leadership participatif cadre parfaitement avec les aspirations de la génération X qui ont grandement besoin de valorisation. Elle convient également aux générations Y et Z qui démontrent, tous deux, une impatience professionnelle. Ces derniers rêvent d'arriver rapidement au sommet, et en leur offrant une partie du leadership, ceci leur procurera certainement une bonne motivation. Ils devront toutefois comprendre que l'accès au commandement ne se fait pas sans effort et que seuls ceux acceptant ce sacrifice pourront en bénéficier. Cependant, un commandant

militaire doit concevoir le fait qu'il ne pourra jamais déléguer l'imputabilité des décisions prises sous son commandement. Il doit s'assurer que ses commandants subalternes soient dignes de confiance, qu'ils présentent les mêmes qualités de leadership qui ont fait de lui un commandant efficace, et que toutes son organisation soit en mesure d'effectuer sa tâche. Pour y arriver, il doit astreindre son équipe à un l'entraînement dans des conditions exigeantes et réaliste. Cela permet aux membres de l'organisation d'être prêts à toutes éventualités, tout en permettant au commandant ainsi qu'à son équipe de commandement de connaître les limites du groupe. Finalement, pour que les leaders subordonnés puissent être en mesure de prendre sur eux certaines fonctions de commandement, ils se doivent de bien comprendre la mission, ainsi que les tâches à accomplir. Donc, une fois de plus, la transmission d'une vision claire et d'intentions précises est essentielle à un leadership efficace, d'où le rappel de l'importance d'une excellente communication dans la gestion des différentes générations.

Au cours de cet ouvrage, et plus particulièrement dans ce chapitre, il a souvent été question d'encadrement, de développement et de perfectionnement. Afin d'obtenir le niveau d'une organisation efficace, le leader doit favoriser l'établissement d'un **environnement d'apprentissage**. La stimulation intellectuelle et créative des membres d'une organisation est essentielle à l'atteinte d'un leadership fort. Cette culture implique un apprentissage, tant des subordonnés, que du leader. Ce cadre « d'organisation apprenante » réussira très certainement aux trois dernières générations qui recherchent constamment une plus grande implication au succès de l'équipe. Toutefois, l'approche doit se faire différemment, dépendamment de l'auditoire cible. Les X, toujours en confrontation avec les baby-boomers, n'accepteront leur rôle d'apprenti que s'ils obtiennent, de temps en temps, celui de maître. Les Y, de leur côté, devront y

voir une nécessité afin qu'ils puissent sacrifier de leur temps à l'apprentissage et s'y investissent. Finalement, les Z seront attirés par un mode de penser créatif et multidisciplinaire, au lieu de celui rationnel, logique et linéaire qui caractérise les deux générations précédentes.

La capacité d'adaptation d'un leader aux différentes situations, est un autre outil utile au développement de la confiance de ses subordonnés, spécialement au sein des Forces canadiennes. Dans un cadre militaire, le commandant doit être le phare guidant, contre vents et marées, ses subordonnés. Si ce dernier n'est pas suffisamment solide, s'il présente des signes de faiblesse ou semble douter de ses propres capacités d'analyse et de décision, il perdra rapidement sa crédibilité au sein de son organisation. Ceci est d'autant plus vrai face aux générations X et Y qui sont de nature très impatientes vis-à-vis de l'incompétence. L'atteinte d'un résultat efficace revêt, pour eux, une très grande importance. Tel que précisé dans le chapitre 1, les membres de la génération X ne sont pas impressionnés par le statut de leurs supérieurs et se considèrent souvent d'égale compétence dans l'accomplissement des tâches de leadership, sans toutefois en posséder la même expérience. Donc, advenant le cas où le leader serait incapable de remplir ses fonctions de commandement, n'étant pas en mesure de prendre les bonnes décisions en temps opportun, qu'elle raison aurait un subordonné affichant un minimum d'ambition de ne pas revendiquer sa place ? La position hiérarchique, comme dans le cas de la reconnaissance d'autorité, devient alors secondaire. Elle n'est, possiblement, que le fruit d'une mauvaise évaluation ayant été faite du potentiel de leadership de la personne en commandement. Au cours des années passées en Afghanistan, cette capacité d'adaptation est devenue l'un des premiers critères de crédibilité chez les leaders car il représentait, pour leurs subordonnés, une certaine garantie de sécurité et de survie. La génération Z étant reconnue pour sa lucidité, n'est donc pas

dupe devant les belles paroles et ne fera confiance qu'aux leaders qui auront prouvé leur valeur par des décisions et des actions efficaces.

En ayant conjugué les six caractéristiques fondamentales du leadership à la doctrine des Forces canadiennes, il a été possible d'identifier les comportements efficaces à adopter dans le cadre de la gestion des divers générations. Les militaires canadiens seront certainement d'accord sur le fait qu'une grande partie de ceux-ci sont déjà d'usage au sein des Forces, du moins chez les leaders de l'Armée. Toutefois, tel que spécifié dans le précédent chapitre, un des outils au leadership des Forces canadiennes, le SEPFC, impose certaines limites qui n'aide en rien à la gestion des différentes générations. L'identification et le développement des leaders est très certainement l'une d'entre elles. À travers ce système, l'octroi des positions de leadership, les formations, ainsi que les promotions, se font en accord avec l'évaluation du potentiel de chacun des militaires. L'éducation étant l'un des critères permettant l'établissement du potentiel, il peut s'avérer un obstacle pour certaines personnes qui, pourtant, auraient les qualités d'un excellent leader. Dans le cas des générations Y et Z, un plus grand nombre de recrues auront poursuivi des études universitaire avant leur enrôlement. Les quelques-uns qui n'auront qu'un diplôme d'étude secondaire se verront, au cours de leur carrière, nettement désavantagés, même s'ils font preuve d'un excellent leadership. Étant donné que les promotions, l'un des principaux outils de motivation au sein des Forces canadiennes, sont annuellement limitées, le SEPFC ne laisse pas beaucoup de l'attitude aux gestionnaires. La plupart des positions intéressantes, aussi bien que les nominations sur les cours, sont également octroyés selon le degré de potentiel déterminé par le rapport d'appréciation du militaire. Il peut donc être très difficile de conserver la motivation d'une personne ne possédant pas les qualités établies par les Forces canadiennes pour une

progression en grade. À l'opposé, une personne peu efficace, ne fournissant que le minimum d'effort, pourrait passer inaperçue pratiquement toute sa carrière. Le système d'évaluation du personnel n'est pas conçu pour identifier les militaires ne contribuant pas au succès de l'organisation. De plus, si ces derniers sont assez intelligents pour ne pas faire de vague, ils pourront même être promus à un grade dit « automatique » après un certain nombre de temps au sein des Forces canadiennes. Cependant, la plus grande limitation de ce système est sans doute son incapacité à évoluer avec les générations. Créé à la fin du 20^{ème} siècle, il est plutôt rationnel, logique et linéaire, comme la génération X qui en est l'auteur. Tandis que les militaires des nouvelles générations sont davantage perspicaces et multidisciplinaires; le carcan que leur impose ce modèle risque de leur être inconfortable, spécialement lorsque la génération Z sera devenu, elle-même le gestionnaire de ce système.

Cet ouvrage avait pour but de répondre à la question : « *Quel changement les Forces canadiennes doivent-elles apporter à leur système de gestion des ressources humaines afin de mieux s'adapter aux défis que représente l'application d'un leadership efficace auprès des différentes générations ?* » Pour y arriver, il fallait tout d'abord définir les quatre générations actives peuplant le marché du travail canadien. Il était donc question d'identifier les valeurs et caractéristiques les différenciant les unes des autres. Si d'entrée de jeu, les membres de ces générations aspirent tous aux mêmes avantages, ainsi qu'à une agréable qualité de vie, ils se différencient tout de même par des critères et motivations relatifs aux expériences et événements ayant marqué leur développement. Le premier chapitre aura démontré que les générations X, Y et Z n'ont pas le même attachement à leurs employeurs que les baby-boomers. Ces derniers ont, pour la majorité d'entre eux, passé leur vie entière au service de la même organisation, ce qui est loin d'être le cas pour les trois autres générations. Si pour les X il s'agissait d'une question de survie, le marché de l'emploi étant devenu beaucoup trop saturé, les deux autres générations manquent de loyauté par choix; celui d'être libre et de contrôler sa propre destinée. Le manque de mains d'œuvre est un sérieux « coup de pouce » dans cette recherche de liberté, et le phénomène de mondialisation permet maintenant des ouvertures qui étaient jusque-là inaccessibles. Cette attitude apparaît comme nonchalante et irrespectueuse par les employeurs, tels les baby-boomers qui ont de la difficulté à comprendre cette nouvelle philosophie de vie. Et pourtant, cette ouverture sur le monde a développé chez les Y et les Z une propension au respect, ainsi qu'une tolérance envers les différences. De son côté, la génération X, prise en souricière entre les deux, tente de tirer son épingle du jeu, frustrée contre la génération l'ayant précédé et envieuse de celles suivantes.

C'est au sein de cette mosaïque de ressources humaines que doivent « performer » les leaders des Forces canadiennes. Ces derniers étant composés de baby-boomers s'approchant de la retraite, de X dans la force de l'âge et de Y en plein développement, ils doivent relever le défi d'appliquer un leadership efficace. L'étude du leadership général ne laisse aucune ambiguïté sur l'importance de la communication bilatérale. Les nouvelles théories charismatique, transactionnelle et transformationnelle, ont tous comme point centraux la transmission claire des intentions et de la vision du supérieur. Il s'agit là, de la première étape menant à un effort commun, en vue d'atteindre les objectifs visés. L'autre élément essentiel est l'influence qu'aura le leader envers ses subordonnés, et qui lui permettra de leur faire adopter un comportement approprié à la réalisation des buts. Cette influence requiert plusieurs qualités, telles la reconnaissance d'autorité, la motivation, l'inspiration, l'humilité, etc. Le nouveau leader doit être en mesure de convaincre ses subalternes qu'ils ont un intérêt personnel à s'investir dans l'atteinte de ses objectifs qui sont, en fait, ceux de l'organisation. Ce type de motivation interpelle, sans contredit, les quatre générations actuellement sur le marché du travail; seule la façon de leur présenter diffère.

Heureusement, les Forces canadiennes ont effectué une excellente analyse des qualités de leadership permettant de diriger efficacement au 21^{ème} siècle. Le troisième chapitre démontre bien que la nouvelle doctrine des Forces canadiennes intègre parfaitement les nouvelles théories de leadership sans pour autant délaisser les valeurs militaires nécessaires à la profession des armes. Ayant abandonné le commandement autocratique, les Forces canadiennes prônent davantage le leadership transformationnel qui nécessite une excellente communication ainsi qu'une coopération à tous les niveaux. La nouvelle doctrine étant caractérisée par l'application

du commandement de mission, les militaires à tous les niveaux ont plus de responsabilité dans l'atteinte de la mission. Ils obtiendront toujours la vision ainsi que les intentions du commandant mais pourront maintenant juger de la meilleure façon d'atteindre leurs buts, en accord avec leurs connaissances et leurs expériences. Les Forces canadiennes tentent, plus que jamais, de devenir une équipe cohésive où les leaders y ont un rôle extrêmement important d'influence. Épaulés par un Éthos militaire très bien défini, il n'y a plus d'ambiguïté sur les paramètres dans lesquels doivent opérer les membres des Forces canadiennes afin de respecter les attentes de sa population.

Donc, pour en revenir à la thèse de cet ouvrage, il apparaît que le Canada s'est doté, par l'adoption de sa doctrine sur le leadership, d'un excellent outil de gestion des ressources humaines. Et pourtant, son application présente encore de grandes lacunes. À prima bord, son enseignement laisse à désirer et devrait vraiment devenir une priorité au sein des unités opérationnelles, au même titre, par exemple, que le maniement des armes dans une unité d'infanterie. Si le leadership est analysé sur toutes ses coutures au sein des différentes formations d'officiers, il semble que son apprentissage chez les sous-officiers, du moins jusqu'au grade de sergent, soit d'avantage instinctif. Pourtant, le leadership devrait être une culture au sein d'une organisation militaire, ce qui signifie qu'il devrait devenir un sujet de discussion et de réflexion à tous les niveaux et ce, dès le début de la carrière du soldat. Deuxième constat, l'application du leadership dans les Forces canadiennes est malheureusement mal outillée. Un commandant devrait bénéficier d'instrument de motivation afin de pouvoir influencer ses subordonnés. Tel que mentionné dans cet ouvrage, les générations X, Y et Z ne sont pas nécessairement attirées par les bénéfices pécuniaires, comme peuvent l'être les baby-boomers, mais plutôt par l'obtention de

pouvoir (promotions), d'opportunités de formations, par une reconnaissance de l'efficacité, etc. Le système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes, étant très rationnel, impose des critères de sélection qui ne représentent plus nécessairement des normes efficaces à la sélection des éléments les plus performants. Par exemple, si quelques années auparavant, l'éducation s'avérait être un signe de rigueur intellectuelle, elle est maintenant une norme sociale. Un haut degré de connaissance n'est donc plus garant d'une grande aptitude de leadership. De plus, cet outil n'a pas été en mesure d'évoluer au même rythme que l'organisation. Les Forces canadiennes se caractérisent maintenant par le mouvement de son personnel et spécialement son cadre de leadership qui change d'organisation aux deux à trois ans. Ce manque de stabilité n'est malheureusement pas atténué par son système d'évaluation du personnel qui a de la difficulté à suivre la cadence. Conséquemment, d'excellents éléments sont laissés de côté seulement parce que leurs supérieurs n'ont pas été en mesure de rendre justice, par écrit, à leur talent ou parce qu'ils n'ont pas eu le temps de le faire.

Tel que précédemment mentionné, il est important de souligner l'excellent travail effectué au développement de la doctrine de leadership des Forces canadiennes, ainsi qu'à celui de l'Éthos sur laquelle elle s'appuie. En revanche, il serait temps de se pencher sur la façon dont cette doctrine doit être inculquée aux leaders de tous les rangs, ainsi que des outils dont ils disposent afin d'appliquer un leadership efficace aux niveaux tactique et opérationnel.

BIBLIOGRAPHIE

- Statistique Canada, *Espérance de vie à la naissance, selon le sexe, par province*, <http://www40.statcan.ca/102/cst01/health26-fra.htm>; Internet, consulté le 8 février 2012.
- Beaulieu, Carole, *Pension : les couleuvres du 21^e siècle*, L'actualité, volume 37, numéro 2, février 2012.
- Poitras, Annick, *La guerre des retraites est commencée*, L'actualité, volume 37, numéro 2, février 2012.
- Acart Communications Inc., *GEN X/GEN Y: Étude de comportement et stratégie de message*, http://www.cpsc-ccsp.ca/pages/reports_studies_surveys/fr_gen_x_y.php; Internet, consulté le 8 février 2012.
- Gauthier, Madelaine, *Insertion professionnelle des policiers des générations X et Y*, Québec : Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société, 2008.
- Saleh, Krista L., *Réussir à diriger toutes les générations au travail*, <http://www.desjardinsassurancevie.com/fr/evenements-vie/penser-sante/pages/sante-travail.aspx>; Internet, consulté le 8 février 2012.
- Le journal du Net, *67 % des cadres jugent la gestion RH problématique*, <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040224rh/enquete.shtml>; Internet, consulté le 8 février 2012.
- Gestion projet, *Cohésion d'équipe : Notions de base*, Internet : <http://www.gestiondesprojets.com/equipe-de-projet.html>, consulté le 8 février 2012.
- Boudreau, Don James, *Les courants générationnels et leurs tendances*; Internet, consulté le 8 février 2012.
- Raveneau, Anne-Elise, *La guerre des générations aura-t-elle lieu ?*, Sciencehumaine.com, http://www.scienceshumaines.com/la-guerre-des-generations-aura-t-elle-lieu_fr_22183.html; Internet, consulté le 15 février 2012.
- Légaré, Jacques et Pierre-Olivier Ménard, *Les générations X et Y, vraiment différentes des précédentes ?*, Montréal : Département de démographie de l'Université de Montréal, 2008.
- Bélangier, Richard, *Impacts des caractéristiques générationnelles au travail*, www.caq.qc.ca/pdfs/Generations-Approvisionnement.pdf; Internet, consulté le 15 février 2012.
- le Hirez, Carole, *La génération Y préfère le temps à l'argent*, Les Affaires, 25 au 31 octobre 2008.
- Simard, Stéphane, *Génération Y: La grande séduction*, Les Affaires, 25 au 31 octobre 2008.

Simard, Stéphane, *Sachez démontrer votre reconnaissance*, <http://www.hrimag.com/spip.php?article3560>; Internet, consulté le 8 février 2012.

de Bienassis, Héloïse, *Génération Z ou Génération C, attention, elle va secouer l'entreprise*, <http://www.elaee.com/2010/03/11/6730-apres-la-generation-y-voila-la-suivante-c-ou-z-attention-elle-va-vous-secouer>; Internet, consulté le 25 février 2012.

Maillet, Thierry, *Les 15-25 ans: Génération MSN*, Infopress, volume 23, numéro 8, mai 2008.

Chaminade, Benjamin, *La generation Z, émos ou echo-boomers entrent en scène*, <http://www.journaldunet.com/management/expert/566/benjamin-chaminade>; Internet, consulté le 25 février 2012.

Douguipat, *Génération X, Y et Z : 3 visions du monde, un même combat !*, <http://www.web-academy.fr/689/generation-x-y-et-c-3-visions-du-monde-differentes-1-meme-combat/>; Internet, consulté le 25 février 2012.

Psychologie social.com, *Le leadership*, http://www.psychologie-sociale.com/index.php?option=com_content&task=view&id=249&Itemid=94; Internet, consulté le 29 janvier 2012.

National Association for Court Management, *Leadership : Définition et importance de cette compétence essentielle*, <http://www.acca-ajc.ca/docs/fr/corecomp/2.pdf>; Internet, consulté le 29 janvier 2012.

Schermerhorn, John R., James G. Hunt et Richard N. Osborn, *Comportement humain et organisation*, Saint-Laurent : Édition du Renouveau Pédagogique, 2002.

Régionautravail.com, *Y a-t-il des carences de leadership dans votre entreprise*, <http://www.regionautravail.com/employeur/article/y-a-t-il-des-carences-de-leadership-dans-votre-entreprise/>; Internet, consulté le 12 mars 2012.

Magakian, Jean-Louis, Christoph Barmeyer, Xavier Bouziate, Albéric Hounounou, S. Le Loarne; *50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines*, Paris : Édition Boréal, 2003.

Arnault, Olivier, *Du management situationnel d'Hersey et Blanchard à l'approche systémique des entreprises : La modélisation technique du management et de l'organisation*, www.anthelia.org; Internet, consulté le 14 mars 2012.

Psynergie International, *Attribution causale ou attribution de comportements*, <http://psynergie.ch/Ressources-humaines/LaCommunicationInterpersonnelle/AttributionCausaleOuAttributionDeComportement.s.pdf>; Internet, consulté le 14 mars 2012.

Le Dico du Marketing, *Le leadership charismatique de Weber*,
<http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/Leadership-Charismatique-de-Weber.html>; Internet,
consulté le 15 mars 2012.

Poirot, Matthieu Dr, *Du management au leadership transformationnel*,
<http://psychologiepositiveautravail.blogspot.com/2010/11/du-management-au-leadership.html>;
Internet , consulté le 15 mars 2012.

Jeffery, Lgen (Ret) Michael k., *Analyse de la transformation des forces canadiennes*, Revue
militaire canadienne, vol 10, no 2, 2010.

Hammond, Major J.W., *Donner une voix à l'éthique : Les choses importantes d'abord! Améliorer
le leadership militaire*, <http://www.dep.forces.gc.ca/publications/hammond-fra.aspx>; Internet,
consulté le 24 mars 2012.

Canuel, Capitaine de frégate Hugues, *Le leadership au niveau opérationnel : doctrine
canadienne et étude de cas soviétique*, Revue militaire canadienne, Vol. 9, No 3, 2009, p.77.

Département de la défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Doctrine*,
Kingston : Académie de la défense canadiennes, 2005.

Département de la défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Fondements
conceptuels*, Kingston : Académie de la défense canadiennes, 2005.

Davis, Karen D., *L'intelligence culturelle et le leadership: Introduction à l'intention des leaders
des Forces canadiennes*, Kingston : Presse de l'académie canadienne de la défense, 2010.

Edwards, Capitaine de Frégate Robert S., le lieutenant-colonel (retr.) L. William Bentley et
Robert W. Walker, Ph.D., *Le professionnalisme et le leadership : les compétences que requiert la
transformation des forces canadiennes*, Revue militaire canadienne, Printemps 2006.

Prive, Catherine, *L'impact du leadership transformationnel sur l'efficacité organisationnelle*,
dans le cadre de la Chair « La Capital » en leadership dans le secteur publique, l'ENAP, mars
2009.

Manuel du système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes, *guide d'utilisation*.

Saleh, Krista L., *Réussir à diriger toutes les générations au travail*,
<http://www.desjardinsassurancevie.com/fr/evenements-vie/penser-sante/pages/sante-travail.aspx>;
Internet, consulté le 8 février 2012.