

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LE LEADERSHIP TOXIQUE: POURQUOI LES LEADERS TOXIQUES SONT-ILS EN MESURE DE CONNAÎTRE DE BELLES CARRIÈRES AU SEIN DES FORCES ARMÉES CANADIENNES?

Maj S.M.N. Guay

JCSP 43

Exercise Solo Flight

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, 2017.

PCEMI 43

Exercice Solo Flight

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, 2017.

EXERCISE *SOLO FLIGHT* – EXERCICE *SOLO FLIGHT*

**LE LEADERSHIP TOXIQUE: POURQUOI LES LEADERS TOXIQUES
SONT-ILS EN MESURE DE CONNAÎTRE DE BELLES CARRIÈRES AU
SEIN DES FORCES ARMÉES CANADIENNES?**

Maj S.M.N. Guay

“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: 5572

“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: 5572

INTRODUCTION

L'enseignement du leadership constitue l'un des piliers majeurs dans le développement des officiers et des sous-officiers des Forces armées canadiennes (FAC). La doctrine canadienne met de l'avant le leadership transformationnel et en couvre tous les aspects. Le militaire possède donc toutes les notions requises afin d'agir en parfait leader. Or, malgré une description claire et poussée de l'état final à atteindre, chaque leader développera un style très personnel de leadership. Certains, ayant une personnalité narcissique, adopteront une manière de superviser très autoritaire qui s'avérera destructrice pour leurs subalternes. Les symptômes psychologiques, mais aussi physiques s'échelonnent alors dans le long terme et finissent par affecter l'efficacité et l'efficience organisationnelles. Un tel leader est appelé un leader toxique par les spécialistes de la question. Le phénomène est étudié et documenté depuis plusieurs années ce qui a permis une certaine éducation dans le domaine. De plus, l'évaluation à 360 degrés, c'est-à-dire celle qui est complétée par les supérieurs, mais aussi par les pairs et les subordonnés a démontré son efficacité afin d'identifier les leaders toxiques. Toutefois, il y a tout de même ces leaders destructeurs dans tous les échelons des FAC ce qui justifie la question suivante : pourquoi, malgré que les leaders toxiques soient identifiés à travers les évaluations par les pairs ainsi que les subordonnés et prévenus par l'éducation, il se retrouvent encore trop souvent des leaders toxiques au sein des FAC?

Ce travail fera la démonstration que les processus d'identification des leaders toxiques sont inefficaces en raison du refus de plusieurs commandants de reconnaître le problème, l'absence de mentors, le peu d'importance accordé à la rétroaction des subordonnés dans l'évaluation du leadership ainsi que la culture militaire qui freine les

sonneurs d'alarmes. Étant donné que la majeure partie des travaux de recherches ont été conduits aux États-Unis, cette thèse sera défendue à l'aide d'une argumentation basée sur les références américaines, à la fois civiles et militaires. Or, vu la similitude des doctrines respectives portant sur le leadership, il est acceptable d'utiliser des références théoriques américaines afin de répondre à une question spécifique aux FAC.

Tout d'abord, la notion de leadership toxique sera définie pour le présent travail, car il existe une multitude de définitions et de descriptions du phénomène à travers les différents ouvrages. Par la suite, l'inefficacité des processus d'identification sera démontrée à travers le refus des commandants supérieurs à reconnaître l'existence du leadership toxique au sein de leur organisation. En effet, ceux-ci préfèrent s'en tenir à l'accomplissement des tâches plutôt que de confronter leurs subalternes par rapport à leur style de supervision. Dans un autre ordre d'idée, l'absence de programme officiel de mentorat nuit tout autant à l'identification des leaders destructeurs qu'à la correction rapide de leurs faiblesses en matière de leadership. Par la suite, la perception des subalternes sera considérée, car elle constitue sans aucun doute un des baromètres les plus fiables pour la question. En ce sens, la valeur des évaluations 360 degrés sera réitérée tout en mettant l'accent sur l'officialisation du processus en vue des promotions. Enfin, la mise en place de systèmes efficaces de signalement qui doivent être surtout en parallèle à la chaîne de commandement est essentiel afin d'encourager les sonneurs d'alerte à rapporter des leaders toxiques.

UNE DESCRIPTION DU LEADERSHIP TOXIQUE

Reed mentionne que bien qu'il soit ardu de définir exactement ce qu'est le leadership toxique, il est toutefois facile à décrire¹. Des caractéristiques spécifiques et communes à ce type de leader se retrouvent dans une grande variété d'ouvrages portant sur le leadership. Cette partie présentera premièrement le concept du leadership toxique à travers ses manifestations dans les relations de travail et démontrera par la suite que le phénomène est commun à la grande majorité des organisations qu'elles soient privées ou publiques.

Description d'un leader toxique

Tout d'abord, la doctrine du leadership des FAC n'aborde pas le concept de leadership toxique et définit plutôt le leadership autoritaire comme : « le comportement autoritaire [qui] se manifeste par des exigences déraisonnables, l'utilisation de pression agressifs, l'insistance sur une obéissance inconditionnelle et une étroite supervision »². Or, Gosling affirme qu'il est simpliste d'associer un comportement autoritaire au leadership toxique, le phénomène est en fait beaucoup plus complexe tant chez le leader toxique que dans les organisations aux prises avec la problématique³. Le leadership toxique est plus souvent qu'autrement associé à un poison pour une organisation qui aurait comme effet de l'affaiblir et qui pourrait même lui infliger des dommages irréversibles occasionnant sa destruction⁴. Afin de pouvoir illustrer le phénomène, Reed

¹ George E. Reed, « Toxic Leadership », *Military Review* 84, n° 4 (juillet-août 2004), p. 71, <http://search.proquest.com/docview/225308590?pq-origsite=summon>.

² Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Kingston : Canadian Defence Academy – Canadian Forces Leadership Institute, 2005), p. 67.

³ Jonathan Gosling, et coll., *Key Concepts in Leadership*, (Thousand Oaks : Sage, 2012), p. 148.

⁴ Gosling, et coll., *Key Concepts in Leadership*, p. 145.

et Bullis ont identifié trois caractéristiques clés chez un leader toxique : « [...] un manquement apparent de souci quant au bien-être de ses subordonnés, un trait de personnalité qui affecte négativement le climat organisationnel et la conviction de ses subordonnés que le leader est principalement motivé par ses intérêts personnels » [traduction]⁵. Bien que ces caractéristiques pourraient être attribuées à un simple mauvais leader, ces dernières s'appliquent à un leader toxique par ses effets directs sur ses subordonnés et sur la récurrence de ces comportements. Cette description est complétée par Krasikova en y ajoutant une certaine nuance : « [...] le leadership destructeur est ainsi défini en reconnaissant qu'il représente l'atteinte de buts destructeurs (parfois illégaux) par le leader et/ou l'utilisation de méthodes de supervision destructrices » [traduction]⁶. Souvent, les leaders toxiques transparaissent à travers leurs interactions agressives, en excluant le contact physique, avec leurs subordonnés qui vont d'excès de colère, d'humiliation publique et d'intimidation⁷. De plus, ce type de superviseur s'approprie du mérite qui revient à ses subordonnés ou les punit afin de camoufler ses propres échecs⁸. Enfin, ces effets affecteront le subordonné, et ce, possiblement sur une longue période⁹.

Les organisations possèdent toutes un certain niveau de toxicité

⁵ George E. Reed et R. Craig Bullis, « The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees », *Armed Forces & Society* 36, n° 1 (octobre 2009), p. 6, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095327X09334994>.

⁶ Dina V. Krasikova, Stephen G. Green et James M. LeBreton, « Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda », *Journal of Management* 39, n° 5 (juillet 2013), p. 1322, <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206312471388>.

⁷ Tiffany Keller Hansbrough et Gwen E. Jones, « Inside the Minds of Narcissists: How Narcissistic Leaders' Cognitive Processes Contribute to Abusive Supervision », *Zeitschrift für Psychologie* 222, n° 4 (2014), p. 214, <http://psycnet.apa.org/journals/zfp/222/4/214.html>.

⁸ George E. Reed, *Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. military*, (University of Nebraska : Potomac Book, 2015), p. 13.

⁹ Kathie L. Pelletier, « Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric », *Leadership* 6, n° 4 (2010), p. 377, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1742715010379308>.

Le leadership toxique est un phénomène répandu à travers les organisations, selon Whicker, pratiquement tous les subordonnés seront confrontés au moins une fois à un leader toxique¹⁰. Cette hypothèse est d'ailleurs validée par une étude américaine qui avance que 64% des travailleurs possèdent présentement à un superviseur qu'ils évaluent comme étant toxique alors près de 94% affirment avoir déjà travaillé au moins une fois dans leur carrière pour ce type de leader¹¹. Les statistiques sont semblables pour les officiers séniors au sein des forces américaines. En effet, lors d'une étude portant sur le lien entre le leadership toxique et la rétention, tous les participants ont mentionnés avoir vécu, au minimum à une reprise, la supervision d'un leader toxique¹². Conséquemment, il est acceptable d'assumer que l'on retrouve des leaders toxiques au sein des FAC étant donné la récurrence de la présence de ceux-ci au sein des organisations qu'elles soient privées ou publiques.

RECONNAÎTRE L'EXISTENCE DU LEADERSHIP TOXIQUE

La présence des leaders toxiques au sein des FAC est expliquée notamment par le refus des officiers supérieurs et des commandants de reconnaître le problème. Plusieurs indicateurs au niveau du climat organisationnel dévoilent la présence d'un leader toxique, mais les commandants ont souvent tendance à s'arrêter à la performance seule de l'individu dans l'accomplissement de ses tâches. Cette partie abordera premièrement la perception souvent erronée des officiers supérieurs à l'égard des leaders toxiques, puis

¹⁰ Marcia Lynn Whicker, *Toxic Leaders: When organizations go bad*, (Westport : Quorum Books, 1996), p. 68.

¹¹ Reed, *Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. military*, p. 21.

¹² Reed et Bullis, « The Impact of Destructive Leadership », p. 10.

mettra en lumière les nombreux symptômes qui devraient mener à l'identification d'une dysfonction au niveau des relations supérieurs et subordonnés.

Le leader toxique selon la perception de son patron

L'inefficacité des processus d'identification des leaders toxiques trouve en partie son explication dans le fait que les commandants se croient en majeure partie à l'abri du problème. Or, il a été démontré que toutes les organisations, tôt ou tard, auront probablement à gérer la présence d'un leader toxique. En ce sens, ajouter le leadership toxique dans le vocabulaire de l'organisation démontrerait déjà que le commandant est conscient de son existence et de sa redondance¹³. Tel que mentionné précédemment, la doctrine du leadership des FAC n'aborde pas le concept de leadership toxique et ne fait pas mention des signes, ni des techniques afin d'intervenir judicieusement. Rien n'indique que ce type de leadership représente une menace bien réelle pour l'organisation. De plus, sur le programme de commandement et d'état-major interarmées (PCEMI) qui s'adressent notamment aux futurs commandants d'unité, le sujet ne fait pas parti du contenu du cours et n'est même pas l'objet d'une discussion où les expériences vécues et les façons de régler la problématique pourraient être débattues. Dans une autre optique, certains commandants reconnaissant l'existence du problème le prendront plutôt à légère, réfutant la gravité des conséquences que peut avoir un superviseur toxique sur la santé organisationnelle. Whicker affirme que : « [...] ignorer que le mauvais leadership – le leadership toxique – peut être un facteur majeur dans le déclin d'une organisation est d'ignorer la réalité, [...] » [traduction]¹⁴.

¹³ Reed, *Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. military*, p. 145.

¹⁴ Whicker, *Toxic Leaders: When organizations go bad*, p. 17.

Un défi supplémentaire se pose pour les officiers supérieurs, car les leaders toxiques ont habituellement un bon rendement ainsi que des relations interpersonnelles adéquates avec eux. Reed résume ainsi le comportement des leaders toxiques : « [...] they tend to kiss up while kicking down »¹⁵. Comme leur performance dans l'accomplissement de leurs tâches rencontre et souvent excède la norme attendue, leurs supérieurs assument qu'il s'agit de faits de bons leaders et ne discernent pas l'effet négatif qu'ils ont sur leur subordonnés¹⁶. Cela explique donc la grande tolérance de la chaîne de commandement envers les leaders toxiques et la raison pour laquelle ils ne sont pas freinés dans leur progression de carrière.

Enfin, advenant qu'un leader toxique soit identifié au sein de l'organisation, les commandants préféreront habituellement ignorer le problème plutôt qu'avoir à confronter l'individu sur ses habiletés interpersonnelles, et ce, surtout si ce dernier possède un rendement supérieur¹⁷. L'évitement du conflit sera la tactique privilégiée, associant une importance plus grande aux résultats tangibles reliés à l'accomplissement des tâches demandées plutôt que le bien-être des subordonnés qui est moins perceptible par le sommet de la chaîne de commandement.

Lorsque l'organisation présente les symptômes du leadership toxique

Un superviseur qui refuse de reconnaître la présence d'un leader toxique au sein de son organisation aura fort probablement un problème plus complexe à régler dans le moyen et le long terme. En effet, selon Krasikova, « [...] les comportements toxiques auront tendance à se reproduire si les individus les commettant n'ont pas à répondre de

¹⁵ Reed, *Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. military*, p. 19.

¹⁶ *Ibid.*, p. 46.

¹⁷ *Ibid.*, p. 157.

leurs actes ou s'ils leur permettent d'atteindre de leur but » [traduction]¹⁸. De plus, l'organisation présentera des signes de cette supervision dysfonctionnelle qui affectera son efficacité à plusieurs niveaux.

L'une des conséquences négatives les plus significatives est l'érosion de la cohésion et de l'esprit de corps¹⁹. Ces dernières sont pourtant essentielles pour une institution militaire permettant à des unités de connaître le succès sur le champ de bataille et de maintenir la discipline. Or, les écarts disciplinaires constituent justement l'un des symptômes les plus visibles. Par exemple, une sous-unité de l'armée américaine déployée en Afghanistan et commandée par un leader toxique a connu une multitude de problèmes de discipline comprenant notamment l'usage de drogues et des inconduites sexuelles²⁰. Le Capt Beum mentionne dans cet article que bien que ces problèmes étaient facilement identifiables, ils ont été complexes à résoudre puisque le leadership en place les approuvait tacitement²¹. En effet, en l'absence de cohésion et d'esprit de corps, le bien-être de l'organisation déjà loin dans les priorités du leader toxique, le deviendra aussi pour les subalternes qui accorderont moins d'importance au maintien de la discipline.

Ensuite, étant toujours relié à la cohésion, une autre conséquence d'une supervision toxique est la baisse marquée du respect dans les relations interpersonnelles des membres de l'organisation. Gallus décrit le phénomène comme la diminution de la civilité et que « [...] les leaders toxiques donnent un mauvais exemple et mettent en place les conditions où les employés sont moins respectueux les uns envers les autres »

¹⁸ Krasikova, « Destructive Leadership: A Theoretical Review », p. 1322.

¹⁹ Reed, « Toxic Leadership », p. 68.

²⁰ Lisa Beum, « Toxic Leadership Affects Soldiers At All Levels », *Infantry* 104, n° 3 (juillet-septembre 2015), p. 46, <http://search.proquest.com/docview/1784589715?pq-origsite=summon>.

²¹ *Ibid.*

[traduction]²². Ainsi, une organisation peut se trouver grandement affectée, et ce, pas seulement dans les relations supérieur-subordonnés, mais aussi celles entre pairs et collègues de travail. Le manque d'esprit de corps, de cohésion et la présence de problèmes disciplinaires sont des symptômes apparents d'un problème de leadership, voire fort probablement de leadership toxique. Il est donc de la responsabilité des supérieurs de reconnaître le problème, mais surtout sa cause et de prendre les mesures appropriées afin d'y remédier.

LES MENTORS : DÉTECTION RAPIDE ET REMÈDE EFFICACE

Bien qu'il soit de la responsabilité des commandants de détecter rapidement les symptômes de la présence d'un leader toxique afin d'assurer le maintien de la santé de son organisation, il serait toutefois idéal de pouvoir identifier le comportement problématique avant l'apparition des conséquences organisationnelles. Le mentorat est fort probablement un des moyens les plus efficaces pour repérer rapidement des relations dysfonctionnelles entre superviseur et subordonnés en plus de permettre la remédiation sur le champ aux faiblesses identifiées chez le mentoré²³. Or, les FAC n'ont pas encore fait du mentorat un processus formel de développement au niveau du leadership²⁴.

D'ailleurs, la doctrine du leadership mentionne que « le processus de mentorat institutionnel est l'un des outils les moins employés dans l'arsenal dont disposent les

²² Jessica A. Gallus, et coll., « Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on U.S. Military Units and Service Members », *Military Psychology* 25, n° 6 (2013), p. 597, <http://psycnet.apa.org/journals/mil/25/6/588>.

²³ Beum, « Toxic Leadership Affects Soldiers At All Levels », p. 47.

²⁴ C.L. Hutchins, « Mentorship: A Tool for Leadership Development in the Canadian Forces » (travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major, Collège des Forces canadiennes, 2004), p. 21.

leaders institutionnels pour assurer le perfectionnement des dirigeants »²⁵. En effet, la Force aérienne et la Marine ont initié des programmes, mais ceux-ci demeurent informels, la qualité et la fréquence des interactions reposant uniquement sur l'implication et la motivation des mentors²⁶. Afin de considérer le rôle du mentorat dans l'identification des leaders toxiques, cette partie définira ce que constitue le mentorat ainsi que son implication dans la problématique.

Le mentorat dans une optique militaire

Le mentorat est une relation interpersonnelle entre deux personnes et se définit comme suit :

*Mentoring is a process for the informal transmission of knowledge, social capital, and the psychosocial support perceived by the recipient as relevant to work, career, or professional development; mentoring entails informal communication, usually face-to-face and during a sustained period of time, a person who is perceived to have greater relevant knowledge, wisdom, or experience (the mentor) and a person who is perceived to have less (the protégé).*²⁷

Le mentorat n'est pas une responsabilité de commandement, le mentor est plutôt un individu d'expérience et ne se retrouve pas dans l'échelle hiérarchique du mentoré²⁸. Dans l'environnement militaire, il peut s'agir par exemple, d'officiers qui s'appêtent à prendre leur retraite dont l'expérience servira à développer notamment le

²⁵ Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-006, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution* (Kingston : Canadian Defence Academy – Canadian Forces Leadership Institute, 2007), p. 136.

²⁶ M. Rodgers, « Assessing the RCAF Mentorship Program » (travail rédigé dans le cadre du Programme de commandement et d'état-major interarmées, Collège des Forces canadiennes, 2014), p. 75.

²⁷ Barry Bozerman et Mary K. Feeney, « Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique », *Administration & Society* 39, n° 6 (octobre 2007), p. 731, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399707304119>.

²⁸ Rene H. Contreras, « Military Command-and-Control Leadership Style and the Impact of Senior Leaders Support of Mentorship », (thèse de doctorat, University of Phoenix, 2008), p. 2.

professionnalisme ainsi que la qualité des interactions et des relations de son protégé avec ses subalternes²⁹. Comme le mentor n'est pas nécessairement préoccupé par le rendement de l'individu dans l'accomplissement de certaines tâches, mais plutôt de son développement comme leader, il sera en mesure d'identifier les faiblesses, voir les dysfonctions au niveau du leadership de son protégé, de le sensibiliser et possiblement de le corriger.

Identifier les leaders toxiques à travers le mentorat

Le mentorat a une incidence certaine sur le développement du leadership du mentoré. Il a un effet marqué sur l'évolution des habiletés interpersonnelles du jeune leader incluant notamment le respect d'autrui et l'empathie³⁰. Ces traits de personnalité qui sont absents chez un superviseur toxique et n'échapperont pas au mentor, qui bénéficie de rapports directs avec le mentoré et qui le voit évoluer dans son milieu de travail. En outre, le mentor est en mesure d'éduquer son protégé sur les comportements nuisibles au sein d'une organisation, lui fournissant donc des outils afin qu'il soit lui aussi, en mesure de reconnaître un leader toxique parmi ses subalternes³¹.

Malgré que les FAC place ses gens au sommet de ses priorités et aspire à construire une organisation axée sur la formation continue et le développement professionnel de ses chefs, la mise en place d'un programme formel de mentorat qui constituerait un moyen viable d'atteindre ses objectifs se fait toujours attendre³². En effet, un tel programme représente un investissement significatif en temps à la fois pour

²⁹ Rodgers, « Assessing the RCAF Mentorship Program », p. 11.

³⁰ Changya Hu, et coll., « Formal Mentoring in Military Academies », *Military Psychology* 20, n° 3 (2008), p. 182, <http://psycnet.apa.org/journals/mil/20/3/171>.

³¹ Pelletier, « Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric », p. 386.

³² Hutchins, « Mentorship: A Tool for Leadership Development in the Canadian Forces », p. 22.

le mentor, le mentoré ainsi que l'organisation et peut sembler difficilement réalisable à première vue en raison des engagements opérationnels et du personnel réduit des FAC. Toutefois en adoptant une vision élargie qui ne se limite pas uniquement à l'accomplissement des tâches, mais qui englobe la formation d'un corps de leaders professionnels et dévoué au succès de l'organisation, cela permet de constater qu'il s'agit pourtant d'un investissement qui rapporte des bénéfices significatifs par rapport aux défis de leadership que rencontre les FAC³³. Parmi ses bénéfices, il est évident que la relation entre le mentor et le mentoré constitue un outil de choix afin d'identifier les superviseurs toxiques et permet d'éviter l'apparition des conséquences organisationnelles négatives.

LES LEADERS TOXIQUES ET LEURS SUBORDONNÉS

Alors que les leaders toxiques sont difficilement identifiables pour leurs supérieurs, ils sont aisément repérés par leurs subordonnés. Ces derniers vivent une gamme de conséquences allant de l'insatisfaction à la considération de quitter leur emploi. La présence de telles répercussions sous-entend donc que les subordonnés constituent probablement de bons baromètres dans l'identification de leaders toxiques. Cette partie démontrera tout d'abord l'importance de l'apport des subordonnés dans l'évaluation des leaders puis expliquera comment les FAC pourrait maximiser cet apport afin de faire progresser les meilleurs leaders et de freiner les leaders toxiques.

La perception des subordonnés

Les subordonnés constituent les victimes directes des leaders toxiques, l'organisation quant à elle devient une victime subséquente étant donné la baisse du

³³ *Ibid.*, p. 23.

niveau de productivité et de cohésion entre les employés. Or, les signes et symptômes vécus par les subalternes sont concrets et surtout mesurables. En effet, une chaîne de commandement qui considère la rétroaction de ses subalternes est donc plus facilement en mesure d'identifier les leaders toxiques. Les symptômes sont nombreux et les perceptions diffèrent, mais tel que l'affirme Pelletier, les comportements liés à la supervision toxique sont perçus comme étant néfastes par l'ensemble des subordonnés³⁴. Il ne s'agit pas ici d'une question de style qui plait à certains et déplaît à plusieurs, mais plutôt d'une opinion généralisée sur le comportement destructeur d'un leader³⁵, ce qui indique que la perception des subordonnés est juste en ce sens. Krasikova résume ainsi l'argument en stipulant : « [...] nous adoptons l'organisation et ses membres comme point de référence lorsqu'il faut évaluer si le leadership est destructif » [traduction]³⁶.

Généralement, les victimes de supervision toxique retirent peu de satisfaction de leur emploi, expérimentent un niveau élevé de stress, ont une estime personnelle fortement réduite et vivent une importante fatigue émotionnelle³⁷. Ils seront moins réceptifs et démontreront une certaine résistance à suivre les directives émises³⁸. Toutefois, leurs relations interpersonnelles ne se dégraderont pas uniquement avec leurs superviseurs, elles le seront aussi avec leurs pairs et subordonnés³⁹. Conséquemment, plusieurs considéreront quitter leur emploi, sans toutefois mettre leur projet à exécution. En effet, Reed mentionne que plus de la moitié des officiers supérieurs ayant été confrontés à du

³⁴ Pelletier, « Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric », p. 384.

³⁵ *Ibid.*

³⁶ Krasikova, « Destructive Leadership: A Theoretical Review », p. 1310.

³⁷ Gallus, « Intolerable Cruelty », p. 589.

³⁸ Brigit Schyns et Jan Schilling, « How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcome », *The Leadership Quarterly* 24, (2013), p. 148, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000872>.

³⁹ Reed, *Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. military*, p. 35.

leadership toxique ont sérieusement étudié l'option de réorienter leur carrière⁴⁰. Ainsi, les mesures de satisfaction traditionnelles reliées à l'occupation d'un emploi, c'est-à-dire la rémunération, les avantages sociaux, l'opportunité d'avancement ainsi que le sentiment d'accomplissement personnel sont influencés à la baisse dans un environnement toxique et amènent les employés à réfléchir sur les avantages réels à demeurer en poste⁴¹. Keller amène l'argument à un niveau supérieur et relie la présence de leadership toxique au suicide commis par des militaires : « Par exemple, l'armée américaine a identifié que les individus s'étant suicidés n'avaient pas seulement des problèmes au niveau de leur vie personnelle, mais était sous le commandement d'un ou des leaders qui les ont exténués » [traduction]⁴². Or, cet argument mérite d'être nuancé, car plusieurs facteurs peuvent mener au suicide, mais il demeure que les relations interpersonnelles irrespectueuses et le sentiment d'impuissance qui émergent sous la supervision d'un leader toxique peuvent certainement contribuer à accentuer le désespoir d'un subordonné⁴³. Somme toute, l'essentiel de cet argument se situe au niveau des subordonnés et de leur perception de la toxicité dans un environnement de travail grâce aux nombreux symptômes qu'ils expérimentent. En ce sens, les subalternes, et ce, contrairement aux superviseurs, sont en mesure d'identifier un leader toxique et le défi est d'avoir accès à cette rétroaction afin de freiner leur progression et de protéger l'organisation et ses membres.

⁴⁰ Reed et Bullis, « The Impact of Destructive Leadership », p. 10.

⁴¹ Reed, *Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. military*, p. 41.

⁴² Keller Hansbrough, « Inside the Minds of Narcissists », p. 218.

⁴³ Reed, *Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. military*, p. 44.

L'apport des subordonnés dans l'évaluation des leaders

La doctrine du leadership des FAC couvre l'évaluation du rendement et du potentiel en vue de promotion ou d'affectation. Quoiqu'elle mentionne l'apport des évaluations de rétroaction 360 degrés dans certaines organisations afin « [...] de distinguer entre les candidats à des postes de leader supérieur »⁴⁴, elle n'en prescrit pas l'utilisation au sein des FAC. Pourtant, les rétroactions 360 degrés ainsi que les sondages portant sur le climat général au sein d'une unité constituent des moyens efficaces afin d'identifier les leaders toxiques à travers les données obtenus par l'évaluation des subordonnés⁴⁵.

Tout d'abord, les rétroactions 360 degrés ou à évaluateurs multiples se définissent ainsi : « [...] premièrement l'individu fait sa propre évaluation selon les critères établis puis compare ses résultats aux opinions fournies aux mêmes critères par ses supérieurs, pairs et subordonnés » [traduction]⁴⁶. Conceptuellement, cette évaluation est informelle et sert principalement au développement professionnel du leader. En effet, grâce à la rétroaction fournie ainsi que les conseils fournis par un spécialiste, il mettra en place un plan d'action afin d'améliorer les lacunes relevées par l'évaluation. Or, ce type de rétroaction fonctionne avec un leader motivé par le processus et qui y relève une certaine légitimité, ce qui n'est pas nécessairement le cas avec les leaders toxiques qui tendent à rejeter la rétroaction, et ce, encore plus si elle provient de ses subordonnés⁴⁷.

Conséquemment, l'option d'utiliser l'évaluation des subordonnés en vue des comités de sélection en plus de celle des supérieurs est considérée par l'Armée américaine dans le

⁴⁴ Ministère de la Défense nationale, *Diriger l'institution*, p. 137.

⁴⁵ Reed, « Toxic Leadership », p. 69.

⁴⁶ Reed, *Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. military*, p. 149.

⁴⁷ *Ibid.*

but de « [...] déterminer la véritable capacité de commander et la qualité du potentiel des leaders considérés pour une promotion » [traduction]⁴⁸. Il s'agit ici de reproduire ce qui est déjà en place au niveau des généraux. En effet, ces derniers peuvent produire une rétroaction anonyme à propos de leurs pairs qui sera non seulement remise au principal intéressé, mais aussi à ses supérieurs afin de supporter le processus d'affectation⁴⁹. Or, un questionnement s'impose à savoir si les subordonnés ont la capacité d'évaluer leur supérieur. En ce sens, il est évident qu'ils possèdent une perspective importante touchant « [...] à certains comportements essentiels de leadership et sur leur niveau de confiance et de respect envers leur leader » [traduction]⁵⁰. Cette perspective aiderait ainsi à faire la sélection de leaders authentiques, intègres, courageux, empathiques possédant la maturité requise ainsi qu'une bonne attitude⁵¹.

Au sein des FAC, la rétroaction 360 degrés est utilisée dans le cadre du développement professionnel de l'officier, et ce, au niveau de major. Chapeauté par le Collège militaire royal, le candidat doit choisir des superviseurs, pairs et subordonnés qui compléteront l'évaluation sur une base volontaire. Confidentielle, cette rétroaction ne sera jamais soumise aux supérieurs du candidat. Ainsi de par son utilisation actuelle, elle ne permet pas d'identifier les leaders toxiques et de freiner leur progression. Elle mise plutôt sur la motivation du candidat à s'améliorer, ce qui est peu probable dans le cas d'un leader toxique.

Dans une autre optique, les sondages portant sur le climat au sein de l'unité permettent de fournir de l'information pertinente sur la toxicité de l'environnement de

⁴⁸ Beum, « Toxic Leadership Affects Soldiers At All Levels », p. 49.

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ Reed, « Toxic Leadership », p. 69.

⁵¹ Jean Lipman-Blumen, « What if leaders are selected by their peers? », *Canadian HR Reporter* 18, n° 4 (28 février 2005), p. 19, <http://search.proquest.com/docview/220785855?pq-origsite=summon>.

travail. Présentement, au sein de l'Armée américaine, ils sont utilisés de façon marginale, non-standardisée et les résultats comptabilisés reviennent aux commandants d'unités⁵².

Reed propose plutôt que l'interprétation de données aille directement aux échelons supérieurs permettant ainsi de pouvoir identifier les unités dans lesquelles le climat est toxique et imposer sur le champ des mesures correctives⁵³. La doctrine du leadership des FAC ne fait pas mention des sondages de climat organisationnel comme outil servant à évaluer le bien-être des subordonnés. Les FAC gagneraient à standardiser un processus à travers les branches afin de prendre le pouls de ces différentes unités. Cela permettrait de pouvoir comparer et de faire des vérifications plus approfondies sur les unités présentant des données sous les normes établies. Ainsi, il ne serait pas seulement question d'accomplir les tâches associées au plan annuel, mais de voir comment ses dernières sont menées et l'impact sur le climat de l'organisation et ses membres.

Somme toute, il a été démontré que les subordonnés d'un leader toxique sont en mesure de reconnaître et d'identifier les comportements néfastes en raison des nombreux symptômes qu'ils expérimentent. Ainsi leur perception devrait être mise à profit en utilisant des outils tels que les évaluations de rétroaction 360 degrés et les sondages portant sur le climat de l'unité pour reconnaître les leaders toxiques. De plus, en intégrant ces méthodes dans les évaluations de rendement menant soit à des affectations et des promotions, cela aura certainement comme effet de freiner la progression du leadership destructeur au sein de l'organisation.

⁵² Reed, « Toxic Leadership », p. 70.

⁵³ *Ibid.*

À DÉFAUT DE LES RAPPORTER, LES LEADERS TOXIQUES PROGRESSED

Bien que les subordonnés soient les mieux placés pour identifier les leaders toxiques, ils sont peu à le faire, et ce, particulièrement dans un environnement de travail militaire. Pourtant, la possibilité de bénéficier des sonneurs d'alarme permettrait de freiner la progression de ces mauvais leaders. Plusieurs facteurs contribuent à expliquer ce phénomène et ils possèdent le même fil conducteur, c'est-à-dire la culture militaire. En effet, l'organisation hiérarchique, la définition perçue des responsabilités d'un subordonné et la quasi-absence d'un système de dénonciation clair rendent inefficace l'identification des leaders toxiques au sein des FAC.

Une culture organisationnelle particulière : la culture militaire

Padilla propose que le leadership destructif n'émerge pas uniquement du leader, mais plutôt d'une interaction entre un certain type de suiveur et un environnement conducteur⁵⁴. Conséquemment, la culture militaire pourrait créer des conditions favorables à l'exercice du leadership toxique. Tout d'abord, la profession des armes possède son lot de caractéristiques qui lui sont propres : l'urgence, la présence de danger, la prise de décision sous pression et la médiation du risque. Ainsi, en raison de cet environnement particulier, l'armée valorise un type de leadership qui diffère grandement de celui retrouvé au sein d'organisations civiles, et ce, surtout en situation de conflit⁵⁵. En effet, tel qu'expliqué par Gallus « [...] la culture militaire récompense la résistance physique et mentale, la compétitivité ainsi que l'agressivité, mais il n'est pas clairement

⁵⁴ Art Padilla, Robert Hogan et Robert.B. Kaiser, « The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conductive Environments », *The Leadership Quarterly* 18, n° 3 (juin 2007), p. 179, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307000367>.

⁵⁵ Gallus, « Intolerable Cruelty », p. 599.

identifié à quel moment la manifestation comportementale de ces valeurs devient toxique » [traduction]⁵⁶. De plus, selon Reed, la culture militaire a tendance à porter en haute estime les leaders ayant atteint un haut niveau de compétences techniques au détriment de celles purement reliées à la gestion et la supervision⁵⁷. Enfin, l'armée décrit généralement de façon assez détaillée le rôle et les responsabilités du subordonné ainsi que les conséquences pour tout acte d'insubordination, et ce, dès les tous premiers cours de formation des recrues. Ainsi, il n'est donc pas intuitif pour le subalterne de rapporter le comportement abusif d'un supérieur et ce dernier préférera plutôt se conformer.

Le rôle du subordonné dans la culture militaire

En raison de la culture militaire, le subalterne choisira plus souvent qu'autrement l'option d'endurer le mauvais environnement de travail plutôt que de sonner l'alarme à propos d'un supérieur toxique. En effet, il rationalise sa tolérance et son inaction en raison des normes établies par la culture organisationnelle⁵⁸. Ces normes sont associées notamment à l'éducation reçue concernant la subordination aux ordres émis par son commandant, à l'importance de fournir la meilleure performance possible ainsi qu'au respect primordial de la chaîne de commandement⁵⁹. Ainsi, le subalterne agira selon l'un de ces deux comportements : ceux qui se conformeront et ceux qui agiront plutôt de connivence avec le leader toxique⁶⁰. Le premier type agit ainsi en raison de son manque de maturité et de confiance en soi et le deuxième type explique sa connivence en raison

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Reed, « Toxic Leadership », p. 70.

⁵⁸ Jean Lipman-Blumen, « Toxic Leadership: A Rejoinder », *Representation* 47, n° 3 (2011), p. 334, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00344893.2011.596444>.

⁵⁹ Gallus, « Intolerable Cruelty », p. 590.

⁶⁰ Timothy Heppell, « Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership », *Representation* 47, n° 3 (2011), p. 246, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00344893.2011.596422>.

de ses ambitions personnelles et du fait qu'il partage des valeurs communes avec le leader toxique⁶¹. Or, un subordonné qui se retrouve au sein de la deuxième catégorie pourrait donc ainsi devenir un leader toxique si l'organisation ne remédie pas à la situation problématique. De plus, dans le court terme, le fait de ne pas rapporter le leader toxique et de rationaliser son comportement constitue une acceptation tacite de ce type de supervision et contribue directement à rendre l'environnement de travail destructeur⁶². Somme toute, il est plutôt question ici pour le subordonné de prendre un rôle proactif et d'être en mesure de questionner le leadership afin d'assurer la santé organisationnelle⁶³. Toutefois, afin de créer les conditions dans lesquelles les subalternes seront en mesure d'évaluer de façon critique le leadership de leur superviseur et de rapporter le cas échéant, des abus, des structures de signalement efficaces et indépendantes à la chaîne de commandement doivent être en place.

Sonner l'alarme en dehors de la chaîne de commandement

Le cadre rigide imposé par la chaîne de commandement, rend la tâche des sonneurs d'alarme extrêmement complexe. En plus d'éprouver une certaine honte à se faire manipuler par un leader toxique, les mécanismes de rapport au sein d'une organisation militaire demeurent très intimidants puisqu'ils font habituellement partie de la chaîne de commandement du subordonné, tout comme son superviseur⁶⁴. Au sein des FAC, il existe le réseau de conseillers en harcèlement et en relation de travail qui serait

⁶¹ *Ibid.*

⁶² Mike Rybacki et Chaveso Cook, « Switching the Paradigm from Reactive to Proactive. Stopping Toxic Leadership », *JPME Today* 82 (3rd Quarter 2016), p. 37, <http://search.proquest.com/docview/1809936634?pq-origsite=summon>.

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ Reed, *Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. military*, p. 18.

tout indiqué pour recevoir les plaintes de comportements abusifs. Ce réseau est bien établi et chaque unité est mandatée d'avoir un certain nombre de conseillers en plus de tenir une formation annuelle sur le harcèlement pour tous ses membres. Or, afin d'optimiser ce système parallèle de rapport, il est nécessaire d'inclure le leadership toxique dans la formation des conseillers. Présentement, l'abus de pouvoir fait partie de la matière enseignée, mais n'englobe pas tous les comportements reliés à la supervision toxique. De plus, en expliquant ce qui constitue du leadership toxique ainsi que le mécanisme à la disposition des subordonnés pour le rapporter et assurer la conduite d'enquêtes appropriées, ceux-ci auront une impression de neutralité qui est absente dans l'option de la dénonciation via la chaîne de commandement⁶⁵.

Dans une autre optique, afin d'être efficace le réseau de rapport destiné aux sonneurs d'alarme doit être au fait des réalités liées au climat organisationnel. En ce sens, l'une d'entre elle concerne la probabilité que les subordonnés auront plus tendance à rapporter un superviseur toxique lorsque l'organisation connaît certaines difficultés⁶⁶. En outre, la tolérance organisationnelle sera plus grande lorsqu'un subordonné rapportera uniquement le comportement abusif d'un leader⁶⁷. En contrepartie, l'organisation sera plus réceptive et encline à agir lorsqu'un subordonné dénoncera un superviseur qui poursuit des objectifs destructeurs et illégaux⁶⁸. Afin d'avoir un réseau de sonneur d'alarme efficace et de cesser la progression des leaders toxiques, il faut adresser

⁶⁵ Pelletier, « Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric », p. 386.

⁶⁶ Christian N. Thoroughgood, Samuel T. Hunter et Katina B. Sawyer, « Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership », *Journal of Business Ethics* 100 (2011), p. 648, <http://search.proquest.com/docview/873138061?pq-origsite=summon>.

⁶⁷ Krasikova, « Destructive Leadership: A Theoretical Review », p. 1328.

⁶⁸ *Ibid.*

différemment les plaintes reçues concernant un leader toxique et prendre action aussi rapidement que si ce dernier poursuivait des objectifs de nature destructrice.

En résumé, l'environnement militaire et sa culture ne met pas en place des conditions favorables pour les sonneurs d'alarme. Craignant d'être d'accusés d'acte d'insubordination et d'être perçu comme ne possédant pas la force mentale requise pour un militaire, les subordonnés préfèrent endurer un environnement toxique. Ces derniers rationaliseront leur choix et contribueront ainsi au maintien en poste et même à la progression des leaders toxiques. Enfin, il s'agit d'utiliser un réseau déjà bien établi au sein des unités pour rapporter le harcèlement en milieu de travail et d'éduquer les conseillers afin de pouvoir agir avec les plaintes concernant le leadership destructeur.

CONCLUSION

La façon d'exercer son leadership est avant tout une question de personnalité et de style. Les leaders transformationnels seront en mesure de faire évoluer l'organisation à travers l'efficacité et la performance en plus de rallier tous ses membres à un but commun. C'est d'ailleurs ce type de leadership que les FAC tentent de développer chez ses superviseurs. Toutefois, malgré une doctrine bien articulée qui explique dans le détail le bon leadership, certains leaders narcissiques décideront intentionnellement de l'ignorer et useront de leur autorité afin de faire avancer leur cause personnelle. Ces leaders considérés comme toxiques ruineront entre autres la cohésion qui est si essentielle à toute organisation militaire en plus d'affecter grandement le rendement ainsi que la satisfaction au travail de leur subalternes. Les FAC n'échappent pas au phénomène et plusieurs leaders toxiques ont réussi à gravir les échelons de la voie hiérarchique, et ce, malgré

l'éducation dans le domaine du leadership et l'introduction de l'évaluation par les pairs et les subordonnés.

Suite à l'analyse des moyens pour identifier le leadership toxique au sein d'une organisation il a été démontré que les méthodes présentement utilisées par les FAC ne sont pas optimales. En effet, en raison du refus de plusieurs commandants de reconnaître le problème, l'absence de mentors, le peu d'importance accordé à la rétroaction des subordonnés dans l'évaluation du leadership ainsi que la culture militaire qui freine les sonneurs d'alarmes, les FAC ne sont pas en mesure d'identifier efficacement les leaders toxiques. Premièrement, les commandants supérieurs refusent d'admettre l'existence du phénomène du leadership toxique dans leur organisation, et ce, même si la prépondérance de la problématique l'amène à se retrouver fort probablement dans la plupart des lieux de travail. Deuxièmement, l'absence d'un programme officiel de mentorat prive les FAC d'une identification et remédiation rapide du problème. En effet, l'intervention d'un mentor auprès d'un leader toxique permettrait une intervention ciblée et indépendante de la chaîne de commandement afin de pallier aux lacunes de leadership. Ensuite, il serait bénéfique de formaliser le programme de rétroaction 360 degrés afin d'inclure l'évaluation des subordonnés et des pairs qui partageraient leur perception des qualités de leadership de leur superviseur. Une telle addition au programme de sélection en vue des promotions permettrait réellement de considérer le leadership des candidats. Dans le même ordre d'idée, la tenue périodique de sondages portant sur le climat au sein des unités permettrait d'identifier les organisations avec des problèmes d'efficacité reliés à la supervision toxique. Enfin, la culture militaire ainsi que la façon de rapporter à travers la chaîne de commandement découragent les sonneurs d'alarme.

Les leaders toxiques fournissent en apparence un bon rendement, mais cause énormément de tort aux organisations. En plus d'une baisse de productivité et de la cohésion, de nombreux problèmes disciplinaires et administratifs trouvent leur origine dans la supervision toxique. Les FAC n'échappent pas à la problématique et il serait certainement intéressant de voir le lien entre le leadership toxique et les nombreux problèmes d'inconduites sexuelles qui ont fait la manchette récemment étant donné la grande part de responsabilités de la chaîne de commandement. Alors qu'on mentionne souvent la culture comme grande cause de la problématique, quelle est l'implication du leadership toxique dans l'entretien de celle-ci?

BIBLIOGRAPHIE

Livres

Gosling, J., S. Jones, I. Sutherland et J. Dijkstra. *Key Concepts in Leadership*, Thousand Oaks : Sage, 2012.

Reed, George E. *Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. military*, University of Nebraska : Potomac Book, 2015.

Whicker, Marcia Lynn. *Toxic Leaders: When organizations go bad*, Westport : Quorum Books, 1996.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston : Canadian Defence Academy – Canadian Forces Leadership Institute, 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-006, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*, Kingston : Canadian Defence Academy – Canadian Forces Leadership Institute, 2007.

Articles

Beum, Lisa. « Toxic Leadership Affects Soldiers At All Levels », extrait de *Infantry* 104, n° 3 (juillet-septembre 2015), p. 44-49,
<http://search.proquest.com/docview/1784589715?pq-origsite=summon>.

Bozerman, Barry et M.K. Feeney, « Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique », extrait de *Administration & Society* 39, n° 6 (octobre 2007), p. 719-739,
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399707304119>.

Hu, C., J.C. Wang, M.H. Sun et H.H. Sun. « Formal Mentoring in Military Academies », extrait de *Military Psychology* 20, n° 3 (2008), p. 171-185,
<http://psycnet.apa.org/journals/mil/20/3/171>.

Gallus, J.A., B.M. Walsh, M. van Driel, M.C. Gouge et E. Antolic. « Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on U.S. Military Units and Service Members », extrait de *Military Psychology* 25, n° 6 (2013), p. 588-601,
<http://psycnet.apa.org/journals/mil/25/6/588>.

Heppell, Timothy. « Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership », extrait de *Representation* 47, n° 3 (2011), p. 241-249,
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00344893.2011.596422>.

Keller Hansbrough, Tiffany et Gwen E. Jones. « Inside the Minds of Narcissists: How Narcissistic Leaders' Cognitive Processes Contribute to Abusive Supervision », extrait de *Zeitschrift für Psychologie* 222, n° 4 (2014), p. 214-220,
<http://psycnet.apa.org/journals/zfp/222/4/214.html>.

Krasikova, Dina V., Stephen G. Green et James M. LeBreton. « Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda », extrait de *Journal of Management* 39, n° 5 (juillet 2013), p. 1308-1338,
<http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206312471388>.

Lipman-Blumen, Jean . « Toxic Leadership: A Rejoinder », extrait de *Representation* 47, n° 3 (2011), p. 331-342,
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00344893.2011.596444>.

Lipman-Blumen, Jean. « What if leaders are selected by their peers? », extrait de *Canadian HR Reporter* 18, n° 4 (28 février 2005), p. 19,
<http://search.proquest.com/docview/220785855?pq-origsite=summon>.

Padilla Art, R. Hogan et R.B. Kaiser, « The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conductive Environments », extrait de *The Leadership Quarterly* 18, n° 3 (juin 2007), p. 176-194,
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307000367>

Pelletier, Kathie L. « Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric », extrait de *Leadership* 6, n° 4 (2010), p. 373-389,
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1742715010379308>.

Reed, George E. « Toxic Leadership », extrait de *Military Review* 84, n° 4 (juillet-août 2004), p. 67-71,
<http://search.proquest.com/docview/225308590?pq-origsite=summon>.

Reed, George E. et Craig Bullis, R. « The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees », extrait de *Armed Forces & Society* 36, n° 1 (octobre 2009), p. 5-18,
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095327X09334994>.

Rybacki, Mike et Chaveso Cook. « Switching the Paradigm from Reactive to Proactive. Stopping Toxic Leadership », extrait de *JPME Today* 82 (3rd Quarter 2016), p. 33-39,
<http://search.proquest.com/docview/1809936634?pq-origsite=summon>.

Schyns, Brigit et Jan Schilling. « How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcome », extrait de *The Leadership Quarterly* 24, (2013), p. 138-158,
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000872>.

Thoroughgood, Christian N., Samuel T. Hunter et Katina B. Sawyer. « Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership », extrait de *Journal of Business Ethics* 100 (2011), p. 647-672,
<http://search.proquest.com/docview/873138061?pq-origsite=summon>.

Mémoires

Contreras, Rene H. « Military Command-and-Control Leadership Style and the Impact of Senior Leaders Support of Mentorship », thèse de doctorat, University of Phoenix, 2008.

Hutchins, C.L. « Mentorship: A Tool for Leadership Development in the Canadian Forces », travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major, Collège des Forces canadiennes, 2004.

Rodgers, M. « Assessing the RCAF Mentorship Program », travail rédigé dans le cadre du Programme de commandement et d'état-major interarmées, Collège des Forces canadiennes, 2014.