

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



PRINCIPES DE LEADERSHIP, DE DIRECTION ET DE GESTION AU SEIN DES FORCES ARMÉES CANADIENNES ET DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Lieutenant-colonel André Simard

JCSP 45

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, 2022

PCEMI 45

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, 2022

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 45 – PCEMI 45
2018 – 2020

SOLO FLIGHT

**PRINCIPES DE LEADERSHIP, DE DIRECTION ET DE GESTION
AU SEIN DES FORCES ARMÉES CANADIENNES ET
DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

Lieutenant-colonel André Simard

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

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

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	P. 3
Le cadre de références	P. 4
Le leadership	P. 5
Les capacités de commandement/direction	P. 8
Les compétences de gestion	P. 12
La gestion intègre et l'importance de l'éthique	P. 15
Conclusion	P. 16

PRINCIPES DE LEADERSHIP, DE DIRECTION ET DE GESTION AU SEIN DES FORCES ARMÉES CANADIENNES ET DANS LA FONCTION PUBLIQUE INTRODUCTION

Les Forces armées canadiennes (FAC), en tant que partie intégrante du Ministère de la Défense Nationale, constituent un service public en soi tout comme les différents départements des autres ministères. Bien entendu, les lois les régissant tout comme les obligations et directives de service sont différentes. Cependant, pour un gestionnaire, peu importe son appartenance et, malgré des obligations parfois différentes, il est élémentaire de se demander si les principes de base de leadership et de gérance sont les mêmes au sein des FAC que dans la fonction publique canadienne (FPC) et celle de l'état québécois (FPQ) en général. Par exemple, le triptyque de la gouvernance au Québec¹ s'applique aussi bien à la FPC qu'aux FAC. On parle alors de la qualité des services aux citoyens, des moyens disponibles pour y arriver et de la reddition de compte ayant comme élément central, la capacité à gérer.

Bien que les outils ainsi que le cadre de gestion puissent varier et créer certaines tensions, les réformes de l'administration publique des dernières années au Canada et à travers le monde avaient des buts similaires dont l'optimisation des processus et un meilleur service à la population². Au final, les FAC, comme toute autre organisation publique, demeurent un service financé exclusivement par les taxes citoyennes et conséquemment, se doivent d'être redevable envers sa population.

Cet essai examinera donc les principes de leadership, les capacités de direction ou de commandement ainsi que les compétences de gestion qu'un gestionnaire doit posséder pour être efficace au sein des FAC et dans la fonction publique tant provinciale que fédérale. Par conséquent, il sera démontré qu'ils sont très similaires voire identiques. De plus, la gestion intègre et l'éthique y revêtent la même importance.

¹ Maltais, Daniel et Mazouz, Bachir. À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences. Les compétences clés des gestionnaires publics de demain. Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal. 2004. p. 85

² Hudon, Pierre-André et Mazouz, Bachir. Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique. Distribution électronique Cairn.info pour Airmap. 2014. p. 18

LE CADRE DE RÉFÉRENCE

Pour la réalisation de cet essai, les principales connaissances et les lectures utilisées proviennent de la maîtrise en administration publique, profil gestionnaire. Elles découlent plus particulièrement des cours suivants :

- ENP7363 – Tableau de bord, outils de gestion.
- ENP7332 – Gestion par résultat.
- ENP7148 – Pouvoirs, culture et organisations.
- ENP7303 – Management des organisations publiques.
- ENP7810 – Gestion financière du secteur publique.
- ENP7866 – Gestion de projets.
- ENP7226 – Individus et groupes en milieu organisationnel.

Ces cours, soutenus par les lectures en références, ont servi de base d'analyse et de comparatif aux cours du Programme du Cours d'État-Major Interarmées (PCEMI). De plus, l'expérience de l'auteur, autant dans le domaine militaire que publique, a servi à appuyer le raisonnement qui fait l'objet du présent document.

LE LEADERSHIP

Il va sans dire que la majorité des gens s'étant attardés au principe de leadership, l'a défini de différentes façons. À cet égard et tel que mentionné dans la publication « *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* », nous pouvons de toute évidence comprendre qu'il s'agit d'un « *procédé d'influence qui se manifeste dans les groupes de personnes engagées dans une action commune, et que les personnes qui exercent l'influence la plus forte sont considérées comme les leaders* »³.

« *Le leader a pour principale tâche d'aider les gens à être plus conscients de ce qu'ils éprouvent – à ressentir si vivement leurs besoins, à trouver tant de sens à leurs valeurs, qu'ils peuvent être incités à l'action [...] Le leadership transformationnel tient davantage aux*

³ Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*. Académie canadienne de la Défense - Institut de leadership des Forces canadiennes. Kingston. 2005

valeurs finales [...] Les leaders transformationnels entraînent leurs suiveurs vers des niveaux de moralité toujours plus élevés... » [traduction]⁴

Les caractéristiques des leaders transformationnels se veulent très intéressantes pour toutes les organisations. Selon le politicologue James McGregor Burns, « *les leaders transformationnels sont des agents moraux dont les efforts sont axés sur la concrétisation de valeurs et de principes sociaux importants. Ce qui les distingue comme leaders, c'est leur capacité de modifier les valeurs morales des gens, de les aider à mieux percevoir les écarts entre ce qui est et ce qui devrait être, d'ouvrir la voie du changement social et, ce faisant, d'inciter leurs suiveurs à une action collective et parfois révolutionnaire* »⁵. À la lecture de l'affirmation de monsieur McGregor Burns, il est clair que ce type d'individu aura un impact positif sur son organisation, qu'elle soit publique, militaire ou privée.

Dans tous les organismes, le leadership peut être vu comme un système. Selon la théorie des organisations⁶, l'efficacité et le rendement individuels et collectifs sont le produit de trois variables, soit : les caractéristiques individuelles, collectives et organisationnelles ou institutionnelles. Selon la théorie stratifiée des systèmes, les tâches des leaders sont de plus en plus complexes à mesure qu'ils gravissent les échelons ou strates d'une organisation. En effet, la complexité des tâches augmente en raison des responsabilités qui deviennent plus diversifiées, en lien avec l'augmentation des facteurs et des interactions à prendre en considération, puisqu'il y a plus d'incertitudes et parce que les activités s'étendent sur de plus longues périodes.

À ce sujet, Stephen J. Zaccaro dans l'ouvrage « *Models and Theories of Executive Leadership* » s'exprime ainsi : « *D'après les modèles du leadership axé sur l'inspiration, l'élaboration et la formulation d'une vision est essentielle aux activités des hauts dirigeants d'une organisation. On distingue un certain nombre de caractéristiques. La première est que les visions correspondent souvent à une image idéalisée de ce que devrait être l'organisation.*

⁴ Ibid, p. 70

⁵ Ibid, p. 69

⁶ Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Académie canadienne de la Défense - Institut de leadership des Forces canadiennes. Kingston. 2005. p. 2

Par ailleurs, une vision n'est pas une chose rigide, statique ou inflexible. Elle s'adapte aux événements. Enfin, une vision devient un symbole de changement qu'utilisent les dirigeants pour réorienter le comportement collectif des membres de l'organisation »⁷. [Traduction]

Peu importe l'organisation, le leadership se doit d'être basé sur des valeurs éthiques et rassembleuses. De ce fait, ses comportements se doivent d'être exemplaires et orientés vers le développement des individus et de l'équipe afin d'atteindre des objectifs communs de l'équipe et de l'institution. Le leader doit comprendre et accepter les responsabilités inhérentes à l'exercice du leadership. En fin de compte, les qualités d'un leader efficace sont les mêmes d'une organisation à une autre.

Autrement dit, un bon gestionnaire-leader, peu importe la définition donnée au leadership, qu'il soit transformationnel ou pas, aura un impact positif dans n'importe quelles organisations en ayant les conditions de travail adéquates. Le leadership doit être appuyé par des compétences de gestion applicables à son environnement. Un individu en autorité, qu'il soit directeur ou commandant, doit appliquer des principes semblables pour atteindre des objectifs organisationnels, notamment en obtenant la collaboration de ses subalternes. Il devra faire preuve d'une rigueur de gestion, plus particulièrement au niveau éthique.

LA CAPACITÉ DE COMMANDEMENT/DIRECTION

Le commandement est un terme utilisé presque uniquement dans les FAC et est le comparable de ce qui est nommée la direction dans les autres organisations. D'une part, le petit Larousse définit le mot commandement, sous l'angle de la psychologie, comme suit : « *la capacité qu'a un individu d'acquérir ou d'exercer de l'autorité dans un groupe en fonction de sa compétence, de sa popularité ou parce qu'il est un chef élu ou imposé* »⁸. D'autre part, il définit le terme direction comme étant « *l'action de diriger l'exécution de*

⁷ Ibid.

⁸ Site internet du Larousse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/commandement/17445> consulté le 16 mai 2020 à 08h30.

quelque chose, d'être à la tête d'une opération collective, ou d'organiser, de gérer, d'administrer une entreprise ; fonction, poste de directeur »⁹.

Selon la publication « *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* », il est édicté que : « *Le commandement est la seule activité humaine qui permet d'exprimer de façon créative sa volonté, mais elle ne peut se manifester qu'au moyen des structures et des procédés de contrôle. Un commandant, par le truchement du commandement, est un être humain qui œuvre dans un poste militaire défini et détient des autorités établies (p. ex. les structures de contrôle) visant à atteindre les objectifs d'une mission.* »¹⁰ D'ailleurs, les mêmes principes s'appliquent à un dirigeant de toute organisation en détenant l'autorité nécessaire. Le leader en autorité doit avoir une vision globale de l'organisation afin d'élaborer un plan et ensuite pouvoir le communiquer et amener son équipe à orienter leurs efforts vers l'atteinte objectif commun, plus grand que l'individu seul mais atteignable en équipe.

Les cycles de direction, sous toutes leurs formes élaborées, se veulent semblables d'un côté comme de l'autre. Le processus de planification militaire identifie cinq étapes, soit : « l'enclenchement, l'orientation, le développement des plans d'action, l'élaboration et la révision »¹¹. L'École Nationale d'Administration Publique, par le biais du cours de management des organisations publiques, parle de quatre étapes se résumant comme suit : « générer, planifier, évaluer et actualiser »¹².

Que ce soit dans un environnement militaire ou pas, les éléments suivants demeurent critiques au succès du dirigeant. Tout d'abord, il est primordial afin d'arriver à une bonne gouvernance, que le dirigeant se connaisse bien et conséquemment, qu'il s'entoure bien¹³. De plus, il doit être compétent au niveau de l'intelligence émotionnelle et faire preuve de

⁹ Site internet du Larousse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/direction/25779?q=direction#25655> consulté le 16 mai 2020 à 08h31.

¹⁰ Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*. Kingston, ON: Académie canadienne de la Défense - Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005 p. 9

¹¹ Ministères de la Défense Nationale. Chef d'État-Major de la Défense. Le processus de planification opérationnelle des FC (PPO), Canada. 2008. p. 4-1

¹² ENP7303 - Management des organisations publiques

¹³ ENP7212 - Compétences de gestion et développement de carrière

résilience¹⁴. Il devra être en mesure d'élaborer sa vision et la communiquer, notamment à travers un processus de planification stratégique mais surtout d'un angle de gestion stratégique. Par ailleurs, il devra faire une analyse organisationnelle juste, bien connaître la réalité de son organisation¹⁵ et, au final, il n'y a rien de plus important que de réussir son intégration.

En vérité, peu importe l'organisation, il ne peut pas y avoir une intégration du commandant ou du directeur qu'en se fiant seulement à l'organigramme et au pouvoir officiel. Il demeure crucial pour ce dernier de comprendre le réseau d'acteurs et les détenteurs réels du pouvoir afin d'influencer adéquatement, de faciliter son intégration et de faire supporter le changement par les gens qu'il dirige. Une inclusion peut être très difficile voire impossible si le réseau des acteurs et leurs véritables enjeux ne sont pas bien compris¹⁶. Lors de l'entrée en poste, il y a plusieurs nouvelles relations qui se créent entre ce dernier et son équipe. Faire preuve d'intelligence émotionnelle, soit être conscient de soi et de l'autre pour gérer la relation et les conflits potentiels créés par ce changement majeur s'avère crucial. Il est primordial d'ajuster son comportement afin de prendre une position « basse », être à l'écoute afin d'obtenir les bonnes informations, comprendre, aider et s'intégrer¹⁷.

En réalité, cinq valeurs sont critiques à l'intégration du dirigeant¹⁸, qu'il soit militaire ou civil. Il s'agit de l'écoute, le respect, l'ouverture, la flexibilité et l'humilité. Ces valeurs sont similaires à ce qui se retrouve dans les différents codes d'éthique et sera plus amplement discuté ultérieurement. Les définitions tirées du Larousse¹⁹ se lisent comment suit :

- **Écoute** : Qualité de quelqu'un, en particulier d'un médecin ou d'un psychologue, qui sait écouter les autres et dégager le sens latent d'un énoncé. Tenir compte de ce que dit quelqu'un. Prêter attention à ce que quelqu'un dit pour l'entendre et le comprendre.
- **Respect** : Sentiment de considération envers quelqu'un, et qui porte à le traiter avec des égards particuliers ; manifestations de ces égards.
- **Ouverture** : Fait, possibilité pour quelqu'un, un groupe, de contacter, de comprendre, de connaître quelque chose qui est extérieur à son milieu habituel.

¹⁴ Rivest, Renée. La résilience : Apprendre à rebondir après l'épreuve. HEC Montréal. Gestion. 2011

¹⁵ H19 ENP7332 - Gestion Par Résultats - A. Simard – PPP 2

¹⁶ ENP7148 – Pouvoirs, culture et organisations.

¹⁷ ENP7226 – Individus et groupes en milieu organisationnel.

¹⁸ Simard, André. Séminaire d'intégration. École Nationale d'Administration Publique. Septembre 2019.

¹⁹ Site internet du Larousse <https://www.larousse.fr> consulté le 17 mai 2020 à 10h06.

- **Flexibilité** : Qualité de quelque chose qui peut s'adapter aux circonstances.
- **Humilité** : Sentiment, état d'esprit de quelqu'un qui a conscience de ses insuffisances, de ses faiblesses et est porté à rabaisser ses propres mérites.

D'ailleurs, monsieur Henry Mintzberg s'exprimait ainsi dans son livre intitulé « *Managing Quietly* », : « *Il y a quelques années, Peter Drucker a écrit que l'administrateur travaillait à l'intérieur de contraintes et que le gestionnaire abolissait les contraintes. Plus tard, Abraham Zaleznik a déclaré que les gestionnaires ne faisaient que gérer et que les vrais leaders dirigeaient. Aujourd'hui, nous semblons vouloir monter la barre et dire que les leaders ne font que diriger et que les héros sauvent. Bientôt, nous dirons que les héros ne font que sauver et que les dieux rachètent nos erreurs. Plus nous nous enfonçons dans les querelles de clocher, plus nous augmentons la mise.* »

Au final, peu importe le terme ou la définition choisi, un dirigeant ne peut uniquement se baser sur son statut pour gérer mais il doit plutôt regarder l'ensemble de l'œuvre déjà accompli par l'équipe au moment de son entrée en poste afin d'évaluer le travail de dirigeant-leader qu'il devra accomplir afin d'avancer vers les objectifs de son organisation.

LES COMPÉTENCES DE GESTION

D'abord, la synthèse du rapport pour le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, dans son analyse des rôles et des compétences des gestionnaires, identifie quatorze compétences clés pour la fonction publique²⁰, soit : le sens de la politique, de la compétence stratégique et tactique, des capacités perceptuelles, de la gestion de la complexité, du leadership, de l'intelligence émotionnelle, de la gestion des ressources humaines, de la gestion du savoir, de l'actualisation des valeurs éthiques, de la communication et la négociation, de la sensibilité technologique, de la gestion de la performance et du risque, de la gestion des partenariats, du développement des réseaux et, finalement, de l'ouverture au nouveau mode de gouvernance. Sans même en faire une analyse approfondie, à prime abord, il est clair que ces compétences se veulent autant importantes pour un militaire en poste que pour un directeur d'une organisation publique ou privée.

²⁰ Le rôle et les compétences des gestionnaires supérieurs du Gouvernement du Québec pour l'avenir.

Daniel Maltais et Bachir Mazouz, dans leur publication « *À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences* », ont identifié sept éléments primordiaux au savoir-faire du gestionnaire. « *L'ouverture sur les nouveaux modes de gouvernance, la vision et l'innovation, le sens politique, les capacités stratégiques et tactiques, la gestion de la complexité, de l'adaptabilité et de l'apprentissage continu, la gestion des partenariats et des réseaux ainsi que la gestion de la performance, des risques et de l'entrepreneursip sont sept compétences que nous présentons comme étant plus critiques pour la gestion de l'interdépendance* »²¹

Vers ce même but, la fonction publique du Canada, dans sa dernière réforme, a identifié le nouveau profil de cadre recherché²². Elle y définit notamment ce qu'elle estime en termes de compétences intellectuelles. « *On entend par cette expression la capacité, pour le gestionnaire, d'acquérir des connaissances, mais aussi d'imaginer, de bâtir quelque chose qui n'existait pas antérieurement, une réelle perspicacité dans l'interprétation de l'environnement et la faculté d'anticiper les événements à venir* ». Cette affirmation pourrait être interprétée comme de la planification stratégique. Elle y précise également les compétences de gérance recherchées, soit la gestion par l'action, la compréhension organisationnelle, le travail en équipe, les compétences en relations humaines et le partenariat. Encore une fois, il demeure difficile d'imaginer un dirigeant efficace dans les FAC qui ne possède pas ces qualités.

Dans la fonction publique, on parle de planification stratégique notamment en termes de mission, valeurs et vision²³. Ces termes se veulent très similaires aux trois premiers éléments utilisés dans les ordres de mission par le biais du « SMESC » (situation, mission, exécution). À cet égard, ils se placent très bien dans un plan d'opération. L'importance d'avoir une vision de trois à cinq ans au niveau tactique et opérationnel, telle que recommandée dans la

²¹ Maltais, Daniel et Mazouz, Bachir. *À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences*. Les compétences clés des gestionnaires publics de demain. Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal. 2004.p. 86

²² Laforte, Denis et Godin, Richard. *Vers un nouveau profil de cadre en administration publique*. Observatoire de l'administration publique. École Nationale d'Administration Publique. 2001.

²³ ENP7303 - Management des organisations publiques La synthèse du rapport pour le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Gouvernement du Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, juin 2003

fonction publique, aiderait grandement les FAC dans le développement des unités au lieu d'un effort typiquement annuel.

Parallèlement, le cadre de gouvernance à la base de la *Loi sur l'Administration publique de 2001*²⁴ parle globalement de la gestion par résultat (GPR). La GPR a pour objectif de favoriser l'optimisation des ressources ainsi que des processus. Elle se sépare en quatre cycles, soit : apprendre et s'adapter, s'engager, réaliser et rendre des comptes.²⁵ Ces phases peuvent tout aussi bien s'appliquer dans un environnement militaire. Par exemple, elle pourrait s'appliquer efficacement à une unité avec son cadre conceptuel et ses quatre capacités qui sont les facteurs organisationnel, évaluatif, managérial et adaptatif.²⁶

Il est essentiel de bien comprendre l'importance d'obtenir des résultats, d'implanter une philosophie vers cette approche pour atteindre le succès. Il faut constamment se rappeler la nécessité de la reddition de compte au Conseil d'administration et aux autorités gouvernementales responsables puisqu'elle constitue la validation de l'efficacité et de l'efficience à la fin de l'année concernant l'utilisation de fonds publics²⁷.

Que ce soit dans le domaine militaire ou public, la gestion des ressources financières doit se faire de manière diligente afin de respecter les principes applicables à l'administration de fonds publics. On parle alors de l'importance du contrôle et de la reddition de compte car les gestionnaires sont redevables de l'utilisation des fonds qui émane de son budget et de l'Assemblée Nationale. À cet égard, il y a des ratios à respecter et des états financiers à produire malgré qu'ils soient sous des formes différentes selon les milieux. Au final, le cadre comptable doit être respecté.²⁸ Sans une saine administration financière, il est peu probable, voire impossible, d'atteindre les objectifs fixés. Cette saine gestion des fonds publics est à la base même de tout organisme subventionné. De plus, les finances constituent un des principaux aspects de la reddition de compte envers les autorités.

²⁴ Gouvernement du Québec. *Loi sur l'Administration publique*. Publications Québec. 2001

²⁵ Gouvernement du Québec, Secrétariat du Conseil du Trésor. *Guide de la gestion axée sur les résultats*. Bibliothèques et archives nationales du Québec. 2014

²⁶ H19 ENP7332 - *Gestion Par Résultats* - A. Simard – PPP 1

²⁷ ENP7332 – *Gestion par résultat*.

²⁸ Cliche, Pierre. *Le budget du Québec – Fondements, contraintes et défis*. Presses de l'Université du Québec. 2017

De surcroît, peu importe le domaine, les performances du gestionnaire et de son équipe doivent être mesurées et évaluées. La chaîne de résultats applicables au secteur se doit d'être comprise en termes d'intrants, de processus et d'extrants.²⁹ D'un côté comme de l'autre, la meilleure façon d'y arriver se veut par une mesure de la performance répondant à des préoccupations de gestion³⁰. L'établissement d'objectifs clairs pour orienter les efforts de l'équipe, avec des indicateurs « SMART » (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini) se veut tout autant déterminant dans les deux domaines. À certains égards, dans les FAC, les résultats de prestation de services et de gestion opérationnelle sont mesurés et ça semble correspondre aux notions de la GPR. Le tout permet d'améliorer la saine gestion tout en faisant preuve de transparence. Par contre, les résultats d'orientation et d'amélioration globale semblent être plus difficiles à mesurer en raison d'un manque de vision pluriannuelle et des changements réguliers de commandants à tous les niveaux.

LA GESTION INTÈGRE ET L'IMPORTANCE DE L'ÉTHIQUE

Autant pour les militaires que pour les fonctionnaires publiques, le code d'éthique est central puisqu'ils représentent la population canadienne et qu'ils sont au service de cette dernière. La société demande qu'ils soient irréprochables et transparents. L'erreur est permise mais elle doit être explicable tout en se contenant dans le corridor éthique exigé. Ils doivent être en mesure de reconnaître, prévenir et signaler tout comportement allant à l'encontre de leur code éthique.

D'un côté, les valeurs dans la fonction publique québécoise sont la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect³¹ tandis que celles de la fonction publique canadienne sont le respect de la démocratie et envers les personnes, l'intégrité, l'intendance et l'excellence³². Quant à elles, les valeurs de l'éthique dans les Forces armées canadiennes

²⁹ ENP7363 – Tableau de bord et outils de suivi

³⁰ Ibid.

³¹ L'éthique dans la fonction publique québécoise Dépôt légal – 2003. Bibliothèque nationale du Québec ISBN 2-550-40764-4 Gouvernement du Québec, 2003

³² Code de valeurs et d'éthique du secteur public. Gouvernement du Canada. 2011

sont le devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage³³. L'intégrité, le respect et la loyauté sont des valeurs qui reviennent dans les trois organisations.

Relativement à l'éthique, les gestionnaires doivent être en mesure de prévenir la corruption et effectuer une gestion efficace des risques inhérents. « *L'approche de la performance de – et dans – la sphère publique peut sans doute être dynamique, à condition de ne pas l'interpréter sans discernement. En particulier, elle ne peut ni se passer d'une réflexion sur les compétences humaines ni d'une prise de conscience stratégique en fonction de missions fondamentales clarifiées, d'objectifs discutés, et d'allocations de moyens mieux régulées* »³⁴. Éthique et performance peuvent très bien et doivent cohabiter ensemble dans le domaine public incluant le service militaire.

³³ Devoir Loyauté Servir avec honneur. La profession des armes au Canada. 2009. Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2009 Publié sous les auspices du Chef d'état-major de l'Académie canadienne de la Défense – Institut de leadership des Forces canadiennes

³⁴ Bartoli, Annie. Vers un management public éthique et performant. Revue française d'administration publique. E.N.A. 2011

CONCLUSION

Ainsi donc, la mission et la pérennité des organisations doivent demeurer la préoccupation première de tout dirigeant. Toutes les décisions, en plus de respecter l'éthique, doivent avoir une orientation en ce sens. Autant dans le secteur militaire que public, le gestionnaire démontrant du leadership, idéalement transformationnel, possédant de bonnes capacités de direction et des compétences de gestion efficace, sera en mesure d'effectuer le travail et de se démarquer, à condition qu'il se conforme aux codes d'éthique applicables. Quoi qu'il en soit, ces derniers ne varient pas tellement d'une organisation à l'autre. Il devra faire preuve des cinq valeurs identifiées pour faciliter son intégration et les maintenir par la suite. Les deux qualités en tête du leader sont de prôner par l'exemple puis de comprendre et suivre les orientations de l'institution. Cette attitude facilitera l'adhésion de ses subalternes à sa vision. Ainsi donc, le leader se doit de renforcer positivement la culture organisationnelle et le contrat psychologique entre les employés et l'organisation. Il existe divers moyens pour y parvenir, soit par de la formation, par l'application d'un code de valeurs et d'éthique, par l'encadrement et surtout, en maintenant la relation de confiance bâtie à travers la communication. Cette dernière permettra notamment de mieux connaître les employés, les pressions qu'ils vivent, leurs manières de penser et ainsi mieux les accompagner.

En somme, il doit montrer à ses supérieurs qu'il est prêt à effectuer les changements nécessaires alors qu'il doit montrer aux employés qu'il respectera les coutumes et traditions et qu'il incarnera une certaine stabilité. Peu importe le champ d'activité, le leader positif doit incarner la stabilité et le changement en même temps. Vers le haut comme vers le bas, il doit être réceptif, ouvert, et à l'écoute. Toutefois, il doit également se montrer ferme et stricte en d'autres occasions. Il doit anticiper, progresser et inspirer. S'il veut faire les choses différemment, l'anticipation est la clé du succès et du pouvoir. En fin de compte, il faut que ce soit un travail d'équipe. Faire les choses sans se poser de question, et rester dans sa zone de confort ne sont pas des options car l'environnement change continuellement et si rien n'est fait, il y a d'autres gens qui le feront et prendront la position de leader.

Pour conclure, le militaire et le fonctionnaire public font tous les deux parties de la grande institution politique dirigée par des élus dans un système démocratique. Leurs titres diffèrent mais les principes de gestion sont similaires et peuvent être appliqués avec quelques ajustements dans l'ensemble des sphères de la fonction publique. Lorsque les principes énumérés précédemment ne sont pas utilisés adéquatement, dans la majorité des cas, ce n'est pas qu'ils sont inapplicables mais plutôt le résultat d'un manque de connaissances et d'expérience du gestionnaire qui pourraient facilement être palliés par une formation pertinente et/ou du mentorat adéquat.

RÉFÉRENCES

- Gagnon, Claude-Michel. Chargé de cours. Compétences de gestion et développement de carrière. ENP7212. École Nationale d'administration publique. Hiver 2020.
- Garzon, César. Chargé de cours. Pour une gestion intègre des contrats publics. ENP7341. École Nationale d'administration publique. Été 2019.
- Lepage, Marc. Chargé de cours. Tableau de bord, outils de suivi de gestion et de programmes. ENP7363. École Nationale d'administration publique. Été 2019.
- Tremblay, Marie-Soleil. Professeure et auteure. Gestion financière du secteur public. ENP7810. École Nationale d'administration publique. Hiver 2019.
- Dakey, Nicolas. Chargé de cours. Gestion par résultats. ENP7332. École Nationale d'administration publique. Hiver 2019.
- Gravel, Michel. Chargé de cours. Management des organisations publiques. ENP7303. École Nationale d'administration publique. Hiver 2019.
- Desbiens, Jacques. Chargé de cours. Gestion de projets. ENP7866. École Nationale d'administration publique. Hiver 2019.
- Morneau, Dominique. Chargé de cours. Individus et groupes en milieu organisationnel. ENP7226. École Nationale d'administration publique. Automne 2018.
- Porcedda, Aude. Chargé de cours. Pouvoir, culture et organisations. ENP7148. École Nationale d'administration publique. Automne 2018.
- Gagnon, Yves-C. Les problèmes organisationnels.
- Kotter, John P. Leading change: why transformation efforts fail. Harvard Business Review 73, no. 2 (March/April 1995).
- Laforte, Denis et Godin, Richard. Vers un nouveau profil de cadre en administration publique. Observatoire de l'administration publique. École Nationale d'Administration Publique. 2001.
- Maltais, Daniel et Mazouz, Bachir. À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences. Les compétences clés des gestionnaires publiques de demain. Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal. 2004.
- Rivest, Renée. La résilience : Apprendre à rebondir après l'épreuve. HEC Montréal. Gestion. 2011

- Hudon, Pierre-André et MAZOUZ, Bachir. Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique. Distribution électronique Cairn.info pour Airmap. 2014.
- Bartoli, Annie. Vers un management public éthique et performant. Revue française d'administration publique. E.N.A. 2011
- Cliche, Pierre. Le budget du Québec – Fondements, contraintes et défis. Presses de l'Université du Québec. 2017
- Boudreault, Jacques et CHARIH, Mohammed et MALTAIS, Daniel et Rouillard, Lucie. Le rôle et les compétences des gestionnaires supérieurs du Gouvernement du Québec pour l'avenir. Synthèse du rapport pour le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Gouvernement du Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, juin 2003
- Gouvernement du Québec, Secrétariat du Conseil du Trésor. Guide de la gestion axée sur les résultats. Bibliothèques et archives nationales du Québec. 2014
- Simard, André. Séminaire d'intégration. École Nationale d'Administration Publique. Septembre 2019.
- Programme de commandement et d'état-major interarmées 45 en apprentissage à distance
- Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Académie canadienne de la Défense - Institut de leadership des Forces canadiennes. Kingston. 2005
- Ministère de la Défense Nationale. B-GL-300-003/FP-001. Le commandement. Chef d'État-Major de la Défense. 1997
- Ministères de la Défense Nationale. Chef d'État-Major de la Défense. Le processus de planification opérationnelle des FC (PPO), Canada. 2008
- L'éthique dans la fonction publique québécoise dépôt légal – 2003. Bibliothèque nationale du Québec ISBN 2-550-40764-4 Gouvernement du Québec, 2003
- Gouvernement du Canada. Code de valeurs et d'éthique du secteur public. 2011
- Ministère de la Défense nationale. La gestion des dépenses : Articles 32, 33 et 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP). Avril 2015 Version 2.3
- Devoir Loyauté Servir avec honneur. La profession des armes au Canada. 2009. Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2009 Publié sous les auspices du Chef d'état-

major de l'Académie canadienne de la Défense – Institut de leadership des Forces
canadiennes

Site internet du Larousse <https://www.larousse.fr>