

Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

CANADIAN FORCES COLLEGE - COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

NSP 1 - PSN 1

Le mentorat au niveau exécutif : un outil essentiel au sein d'un programme de développement professionnel stratégique (DP 5)

By/par Colonel Bernard Ouellette

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

1. Introduction	2
1.1 Définition du niveau exécutif	3
1.2 Définition du leadership stratégique	3
1.3 But de la thèse	6
2. La pensée stratégique et globale	7
2.1 Définir la stratégie	7
2.2 Les cadres exécutifs	8
2.3 Vision et mission	9
2.4 Le besoin d'une pensée globale	10
2.5 Doctrine des FC en matière de leadership	14
3. Les attributs et les qualités au niveau exécutif	16
3.1 La fonction de général	16
3.2 Les qualités et les habiletés requises	18
3.3 Mener l'institution et être des stratèges	20
3.4 Les besoins en formation au niveau exécutif	21
3.5 Les manques actuels	27
3.6 Un nouveau programme de DP 5	29
3.7 Le rôle potentiel du mentorat	32
4. Le mentorat comme outil de développement professionnel	33
4.1 Définition du mentorat	35
4.2 Avantages et désavantages	36
4.3 Formes de mentorat	38
4.3.1 Types de mentorats	39
4.3.2 Pratiques gagnantes	40
4.4 Les programmes de mentorats actuels	41
4.4.1 Le mentorat au niveau privé	42
4.4.2 Le mentorat au niveau public	43
4.4.3 Les programmes de mentorat militaires Américains et Australiens	45
4.4.4 Les programmes de mentorat des FC	47
5. Les options possibles de mentorat au niveau exécutif	51
5.1 Les pratiques gagnantes	52
5.2 Les jumelages possibles	53
5.3 Les modèles proposés	54
5.4 L'option recommandée (le modèle suggéré)	59
6. Conclusion	60
Bibliographie	64

Chapitre 1 – Introduction

L'environnement de sécurité actuel est complexe et demeurera complexe dans le futur¹. Le monde continuera d'être imprévisible et volatile comme l'ont bien démontré les récents incidents internationaux en Géorgie à l'automne 2008², en Ukraine en janvier 2009³ et dans la bande de Gaza⁴ au début de l'année 2009. La surprise à laquelle les événements arrivent demeure l'une des constantes les plus grandes de notre monde et de notre temps. L'élément de surprise domine souvent le cours des événements et demande des réponses immédiates des leaders militaires, des chefs de gouvernement, des organismes responsables de l'aide humanitaire ou de la sécurité. L'incertitude et l'ambiguïté sont des facteurs auxquels le leader actuel doit s'adapter aisément et ajuster son style de leadership afin de demeurer efficace et de prendre les décisions nécessaires au moment opportun.

Quelques fois le problème ou une situation donnée n'est pas visible et prévisible. Il est important pour un leader d'identifier le problème et son évolution dans le temps afin de prendre les actions requises pour y donner des solutions proactives et efficaces⁵.

¹ United States Joint Forces Command, *Joint Operating Environment, Challenges and Implications for Joint Forces*, November 2008; Internet: consulté le 13 janvier 2009;

<http://www.jfcom.mil/newslink/storyarchive/2008/JOE2008.pdf>

² BBC News, *Conflict in Georgia*, 11 November 2008; Internet: consulté le 12 janvier 2009;

http://news.bbc.co.uk/2/hi/in_depth/europe/2008/georgia_russia_conflict/default.stm

³ Miriam Elder, *Behind the Russia – Ukraine gas conflict*, 3 January 2009.

http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jan2009/gb2009013_045451.htm?chan=rss_topStories_ssi_5; Internet: consulté le 12 janvier 2009;

⁴ Taghreed El-Khodary and Isabel Kershner, *Israeli attack kills Scores across Gaza*, The New York Times, 27 December 2008.

http://www.nytimes.com/2008/12/28/world/middleeast/web28mideast.html?_r=1; Internet: consulté le 12 janvier 2009;

⁵ Wendell Jones, *Complex Adaptive System*, CAS. October 2003,

http://www.beyondintractability.org/essay/complex_adaptive_systems/; Internet: consulté le 9 janvier 2009

Le leader stratégique au niveau exécutif doit demeurer au devant des événements, les anticiper et reconnaître les opportunités.

Définition du niveau exécutif

Pour cette thèse, le niveau exécutif inclura tous les généraux des FC et les colonels séniors qui ont à jouer des rôles au niveau stratégique. Donc, la nomenclature au niveau exécutif sera employée dans le même sens qu'un général ou un colonel employé au niveau stratégique. De plus, le niveau exécutif tiendra compte de deux facettes : le leadership stratégique et le leadership institutionnel. Pour faciliter la compréhension de ces deux types de leadership, la dernière doctrine des FC en matière de leadership établira les bases communes de compréhension.

Définition du leader stratégique

Pour cette thèse, les leaders stratégiques regrouperont les colonels et les généraux des FC. Afin de simplifier la compréhension, la description du leader stratégique inclura l'aspect institutionnel. Le leader au niveau stratégique est celui qui travaille au niveau exécutif.

Pour un leader au niveau stratégique, le vrai test d'efficacité militaire sera dans son habileté à s'ajuster et s'adapter aisément avec le minimum de difficulté et de temps quand un événement surprise ou l'imprévisible arrivera tout comme l'ont démontré les événements récents sur la scène internationale ou les événements du 9/11⁶. La capacité aux changements est essentielle. La connaissance de l'environnement et du contexte est cruciale afin de mieux s'ajuster aux différents changements.

⁶ United States Joint Forces Command, *Joint Operating Environment, Challenges and Implications for Joint Forces*, November 2008; <http://www.jfcom.mil/newslink/storyarchive/2008/JOE2008.pdf>; Internet: consulté le 13 janvier 2009.

Les leaders au niveau stratégique doivent développer leurs capacités cognitives et intuitives afin d'analyser rapidement une situation donnée et des problèmes complexes⁷. Ce sont des attributs essentiels au niveau stratégique.

Aujourd'hui, les leaders au niveau stratégique doivent comprendre de plus en plus les changements de tendance mondiale aux niveaux politique, économique, social, militaire et diplomatique. Parmi les changements qui pourraient avoir un impact sérieux sur la paix et la sécurité dans le monde, notons les changements démographiques, la globalisation des marchés, la recherche et la technologie, l'accès aux sources d'énergie, l'accessibilité de l'eau, la rareté de la nourriture, le gaz naturel, l'huile, les changements climatiques, les désastres naturels, les pandémies, l'espace cybernétique, l'urbanisation, les nouvelles technologies, l'accès aux axes navigables stratégiques majeurs afin de garantir le mouvement des échanges commerciaux et des lignes d'approvisionnement à des fins de sécurité, d'aide humanitaire et de développement⁸.

En plus de cumuler plusieurs fonctions au niveau stratégique, le leader institutionnel est dirigé à protéger l'institution. Il s'assure que la succession en terme de personnel préserve la culture militaire au sein des Forces canadiennes et préserve l'éthos et les valeurs militaires propres à la profession des armes. Afin de mieux préparer les leaders au niveau stratégique, le leader a besoin de diverses connaissances, compétences, expertises, capacités cognitives et une meilleure adaptation afin de disposer d'une meilleure connaissance de son environnement et de l'environnement extérieur. Le mentorat a un rôle de premier plan à jouer dans le développement des leaders au niveau

⁷ Frank Schmitt, *A Systemic Concept for Operational Design*, pp 1-32.

⁸ United States Joint Forces Command, *Joint Operating Environment, Challenges and Implications for Joint Forces*, November 2008; <http://www.jfcom.mil/newslink/storyarchive/2008/JOE2008.pdf> Internet: consulté le 13 janvier 2009.

stratégique. En effet, le mentorat peut permettre cette assurance et cette connaissance de l'environnement externe et d'une perspective globale nécessaires au succès de l'institution et des opérations courantes et futures des FC. Au niveau stratégique, la connaissance des systèmes en place et leurs interrelations est nécessaire afin de comprendre les conséquences d'une décision sur les systèmes en mouvement ou les systèmes interdépendants d'une prise de décision⁹. Compte tenu que les opérations militaires de stabilité et de soutien sont des systèmes complexes, il faut des relations interarmées, inter-agences et multinationales efficaces basées sur la confiance mutuelle et la compréhension des buts communs¹⁰. A cette fin, il faut bien définir la formation au niveau exécutif.

Conséquemment, cette thèse soutiendra l'hypothèse que pour améliorer le développement professionnel des leaders institutionnels et des leaders au niveau stratégique, une approche de mentorat serait grandement bénéfique et demeure essentielle dans un monde où l'efficacité opérationnelle doit mener aux ultimes résultats d'effets désirés. Une approche de mentorat pourrait être avantageusement intégrée dans un programme de développement professionnel au niveau exécutif (DP 5).

But de la thèse

Cette thèse soutient l'hypothèse qu'une forme de mentorat doit être incorporée au système de développement professionnel des leaders exécutifs des FC comme outil individualisé les préparant ainsi à devenir des leaders stratégiques et institutionnels efficaces.

⁹ Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Mener l'institution*, CÉMD, Kingston, Ontario, Chapitre 2, 2007.

¹⁰ Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Fondations conceptuelles*, CÉMD, Kingston, Ontario, 2005, p 49.

Le deuxième chapitre décrira la pensée stratégique au niveau exécutif. Il définira le leader stratégique ainsi que les notions de vision et de mission au niveau stratégique. Ce chapitre va conclure sur la doctrine de leadership au sein des FC.

Le troisième chapitre décrira la fonction de Général et de l'Amirauté au sein des FC ainsi que les qualités et les habiletés requises au niveau stratégique et institutionnel. Les manquements actuels et les besoins en formation de généraux au sein des FC dirigeront ce chapitre vers une recommandation de programme structuré et reconnu de développement professionnel (DP 5) intégrant le mentorat comme un élément essentiel et crucial de ce programme.

Le chapitre quatre élaborera sur le mentorat. Ce chapitre définira le mentorat, ses avantages et ses désavantages. Un parallèle et une comparaison avec ce qui se fait au niveau public, privé et au niveau militaire seront présentés. À ce titre, deux pays alliés seront cités en exemple comme l'Australie et les États-Unis. De plus, une brève description du mentorat au niveau public et au niveau privé complétera ce chapitre.

Le chapitre cinq formulera des options possibles pour le mentorat au niveau exécutif qui pourraient être incluses avantageusement dans un programme de DP 5. Les options recommandées tiendront compte des types de jumelage et des avantages d'un tel programme. Un modèle de mentorat sera recommandé.

Chapitre 2 – La pensée stratégique et globale au niveau exécutif

Le développement professionnel au sein des Forces canadiennes n'a pas toujours bien préparé les officiers supérieurs et les généraux à penser au niveau stratégique. Peu d'officiers et membres des FC peuvent affirmer avoir une perspective globale combinée avec une compréhension approfondie de leur environnement externe et interne. La

création de l'Académie canadienne de Défense (ACD) et les récents développements en matière de leadership et de développement professionnel sont des signes encourageants afin de mieux cibler les besoins en éducation, en développement professionnel et en entraînement au sein des FC. Parmi ces besoins, une initiative de mentorat au niveau exécutif a été reconnue comme essentielle.¹¹

Définir la stratégie

Définir le mot stratégie ou la pensée stratégique et globale comprend donc une complexité qui n'est pas accessible à tous les leaders dans le domaine privé ou public. Le domaine privé définit la stratégie comme des moyens coordonnés pour lesquels une organisation poursuit ses buts et ses objectifs à long terme. Ce serait une série d'actions planifiées et prises par une organisation afin de la positionner par rapport à d'autres entreprises en tenant compte de son environnement¹². La stratégie dans un contexte militaire pourrait être définie comme étant le chemin, la voie à suivre au travers différents problèmes, événements ou tendances externes afin d'identifier les moyens nécessaires et disponibles pour minimiser les effets et maximiser les bénéfices aux niveaux national, organisationnel ou corporatif¹³.

Liddell Hart, un grand penseur militaire, définissait brièvement la stratégie comme étant : 'l'art de distribuer des moyens militaires pour atteindre des buts fixés par la politique'¹⁴. Le Général Sullivan de l'armée américaine dans son livre 'Hope is not a method', décrivait le leadership au niveau stratégique comme étant la direction et le

¹¹ Janine Knackstedt, *Note de synthèse sur le mentorat*, février 2009.

¹² Mason A. Carpenter and Gerard Saunders. *Leading strategically through effective vision and mission; Strategic Management: A dynamic perspective: Concepts and Cases*, NJ, Pearson-Prentice Hill, 2008, pp 2-67.

¹³ Don Macnamara, BGen (ret), *Introduction to National Security Studies*, 25 September 2008.

¹⁴ Académie canadienne de la Défense, *Leadership dans les Forces canadiennes: Mener l'institution*, CÉMD, Kingston, Ontario, 2007, p 101.

contrôle rationnel et délibéré des changements au sein d'une organisation afin de créer le futur¹⁵. Au niveau stratégique, la notion de créer le futur est essentielle pour définir l'héritage d'une génération et pour maintenir la continuité au sein de l'institution.

Les cadres exécutifs

Les cadres exécutifs au sein des organisations sont les cadres supérieurs et les chefs des opérations ou les chefs exécutifs des organisations. Les cadres exécutifs doivent maintenir une vue globale de l'environnement qui les entoure en identifiant les besoins futurs et les opportunités à venir. C'est également à eux d'arriver avec des perspectives nouvelles, des idées d'innovation, des idées controversées parfois et de formuler de nouvelles images qui permettront de créer une synergie de travail basée sur les valeurs et la culture de l'organisation¹⁶. Un cadre exécutif est soit une personne visionnaire ou quelqu'un qui stimule les autres à créer le futur; ce sont les cadres exécutifs qui décident de la direction à suivre.

Vision et mission

La pensée globale inclut une vision et une mission pour une organisation. Les cadres exécutifs, les généraux dans les FC sont responsables de définir, d'expliquer et de communiquer cette vision et cette mission afin que tous les membres de l'équipe la connaissent, la comprennent et s'identifient aux valeurs et à la culture de l'organisation. Une **vision** commune est recherchée afin que tous puissent s'y identifier. Une vision est une simple affirmation où l'organisation compte se positionner dans le futur. Cela tient compte grandement d'une analyse approfondie de l'environnement qui continuera de

¹⁵ General Gordon A. Sullivan and Michael A. Harper, *Hope is not a method*, Broadway Publishing, 1996, p 147.

¹⁶ Susan Gebelein, David Lee, Kristie Nelson-Neuhaus, Elaine Sloan, *Successful Executive's Handbook*, Personnel Decisions International (PDI), Previsor, Minnesota, USA, 1999. pp 17-42.

changer et d'être imprévisible¹⁷. Une *mission* est une déclaration qui établit la raison pour laquelle une organisation existe. Elle répond aux questions de ce nous allons faire, pourquoi et quand ; c'est ce que nous sommes prêt à faire pour préserver la crédibilité de l'institution¹⁸.

Des exemples de vision au niveau privé et au sein des FC sont :

- a. Jet Blue. *vision* : promouvoir l'aspect humain pour chaque expérience de vol en concentrant nos efforts sur l'innovation et l'excellent service. L'intention étant d'avoir de bas prix et des services exceptionnels pour les clients ; *mission* : ramener un sens humain aux voyages aériens¹⁹.
- b. IBM. *vision* : La compagnie sera le fournisseur dominant en matière de technologie de l'industrie ; *mission* : nous nous efforçons de mener à l'invention, le développement et la fabrication de l'industrie la plus avancée des technologies de l'information, y compris les systèmes informatiques, de logiciels, de systèmes de stockage et de la microélectronique²⁰.
- c. XEROX. *vision* : Aider les gens à trouver les meilleurs moyens de faire un excellent travail en continuant toujours de mener dans les technologies de bureau, produits et services qui améliorent le travail des consommateurs ; *mission* : aider les gens à trouver de meilleures façons de faire des travaux cléricaux en développant constamment

¹⁷ Mason A. Carpenter and Gerard Saunders. *Leading strategically through effective vision and mission; Strategic Management: a dynamic perspective Concepts and Cases*, NJ, Pearson-Prentice Hill, 2008, p 43.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

dans le document de technologies, de produits et de services qui améliorent les processus de travail et les résultats²¹.

- d. FC. *vision* : Les FC deviendront plus efficaces, plus pertinentes et plus prêtes à répondre, et leur crédibilité et leur habileté à promouvoir un leadership au pays et à l'étranger seront augmentées²²; *mission* : les FC ont six missions énoncées dans la Stratégie de Défense, le Canada d'abord²³.

Le besoin d'une pensée globale

Afin de mieux comprendre le besoin des cadres exécutifs à avoir une pensée stratégique et globale, je vais promouvoir deux exemples : un de l'entreprise privée, Xerox, et un autre au niveau militaire, les officiers juniors de l'Armée américaine. Les deux exemples font partie des dix leaders les plus efficaces de l'année 2008²⁴. Ces exemples permettront de comprendre davantage ce que pourraient être les bénéfices d'un bon mentorat dans le développement professionnel. Donc, l'importance de préparer la relève et de développer de nouvelles expertises est cruciale.

Anne Mulcahy est la présidente directrice générale 'CEO' de la compagnie Xérox. C'est un excellent exemple d'efficacité au niveau exécutif. Après 25 ans au sein de la compagnie, elle connaissait très bien l'organisation et elle avait appris beaucoup des précédents CEO, même si elle disait qu'elle n'était pas préparée pour la crise financière profonde de la compagnie. En 2000, lorsqu'elle a pris la direction de Xérox, la compagnie était au pied d'une banqueroute et devait 18 milliards de dollars. En tout

²¹ Mason A. Carpenter and Gerard Saunders. *Leading strategically through effective vision and mission; Strategic Management: a dynamic perspective Concepts and Cases*, NJ, Pearson-Prentice Hill, 2008, p 43.

²² Rick Hillier, *CDS Planning Guidance – CF Transformation*, 10 November 2005.

²³ Canada, *Stratégie de Défense, Le Canada d'abord*, juin 2008.

²⁴ USA, *American's Best Leaders 2008*, US News, 14 January 2009.

<http://www.usnews.com/features/news/special-reports/best-leaders.html>; Internet: consulté le 14 janvier 2009

premier lieu, elle a reconnu le problème : le modèle d'affaires de Xérox n'était pas soutenable. Les dépenses étaient trop hautes et la marge de profit trop basse afin d'être rentable. Des problèmes complexes étaient au cœur de cette crise interne influencée grandement par des facteurs extérieurs, des pressions externes de l'économie, de la concurrence et des besoins changeants des consommateurs²⁵.

Dans un premier temps, elle a communiqué sa vision et sa mission de l'entreprise. Elle a regroupé les 100 personnes avec des postes exécutifs au sein de la compagnie et leur a demandé de partager sa vision et la mission de l'organisation ou de quitter la compagnie. Sur 100 cadres exécutifs, 98 sont restés afin de suivre son plan d'action²⁶.

Elle a misé sur les valeurs de l'entreprise et sur les besoins des consommateurs. Elle a passé beaucoup de temps sur le terrain afin de rassurer les clients de Xérox et de leur faire comprendre les nouvelles valeurs et la culture de l'entreprise et de répondre à leurs attentes. Elle a pris des décisions difficiles, réinvesti dans la recherche et le développement, coupé 28 000 emplois et des milliards en dépenses. Ces mesures lui ont permis de sauver l'entreprise. Par conséquent, elle a payé toute la dette de la compagnie et rebâti l'organisation. De plus, elle a réinventé la façon de mener les affaires au sein de la compagnie ; elle avait donc bien établie la vision et la mission de l'organisation dès le départ²⁷.

Les officiers juniors de l'armée américaine servant en Afghanistan sont également un autre exemple de pensée stratégique et globale même aux niveaux tactique

²⁵ Mason A. Carpenter and Gerard Saunders. *Leading strategically through effective vision and mission; Strategic Management: a dynamic perspective Concepts and Cases*, NJ, Pearson-Prentice Hill, 2008, p 43.

²⁶ Ibid.

²⁷ Bill George, *America's Best Leaders: Anne Mulcahy, Xerox CEO*, US News and World Report, 14 January 2009. <http://www.usnews.com/articles/news/best-leaders/2008/11/19/americas-best-leaders-anne-mulcahy-xerox-ceo.html>; Internet: consulté le 14 janvier 2009.

militaire et opérationnel. Ils avaient une bonne compréhension de leur environnement, une intelligence culturelle et une vue globale du travail à faire et des négociations qu'ils devaient mener avec les différents chefs de tribus. L'exemple du capitaine Sean Dynan démontre comment à un grade plus junior ces officiers peuvent également être des mentors pour des officiers de grade plus élevés car ces jeunes officiers ont une expérience de guerre et de combat qui en font des chefs aguerris avec une compréhension plus globale de la situation que bien des officiers généraux²⁸.

Donc, j'en conclus que le mentorat n'est pas essentiellement relié à la position hiérarchique mais bien sur l'expérience à partager. Ce type de mentorat se base sur le pouvoir de référence et non sur le pouvoir positionnel légitime comme le rang. Ce type de mentorat est souvent appelé le mentorat inversé.

Les FC pourraient tracer un parallèle et des ressemblances aux niveaux du Chef d'Etat-major de la Défense (CÉMD), le Général Rick Hillier et la transformation des FC en 2005-2006. Le Général Hillier avait établi d'emblée un sens de l'urgence afin de transformer les FC. Il a développé et communiqué une vision et une stratégie de changement. Il a adressé l'état final de la transformation en ciblant une seule culture pour les FC. Au départ, il a agi un peu comme Anne Mulcahy et il a dit aux généraux que ceux qui ne partageaient pas sa vision pouvaient quitter les FC. Il a donc pris des décisions difficiles dès le départ et il a agi rapidement. Il a nommé un chef de la transformation qui plus tard est devenu CÉMD.

²⁸ Anna Mulrine, *America's Best Leaders: US Junior Officers, Military rising in the military ranks with a wisdom forged by war*, US News and World Report, posted November 19, 2008. ; <http://www.usnews.com/articles/news/best-leaders/2008/11/19/americas-best-leaders-us-junior-officers-military.html>; Internet: consulté le 14 janvier 2009.

La transformation a apporté des gains rapides et la création de nouveaux Quartiers généraux opérationnels en sont la preuve probante. Les changements et la transformation se poursuivent aujourd'hui sous une nouvelle administration exécutive qui avait été bien préparée pour assurer la relève. En analysant les étapes suivies par le Général Hillier, nous pourrions dire qu'il a été inspiré par le domaine privé et le livre de J.P. Kotter sur le changement dans les organisations²⁹. Plusieurs analogies pourraient être analysées. Le changement est un processus en constante évolution et Kotter conclut que de grands changements dans une organisation prennent de trois à 10 ans à être intégrés. La capacité de pensée au niveau stratégique demande donc une vue à long terme et une perspective au-delà de quelques années³⁰. Cet exemple démontre une certaine forme de mentorat au niveau exécutif.

Doctrine des FC en matière de leadership

La doctrine des FC donne une définition du leadership et plus particulièrement du leadership efficace. Cette définition nous sera particulièrement intéressante et nécessaire afin de définir le leadership au niveau stratégique et institutionnel. Le leadership est certes l'art d'influencer directement ou indirectement d'autres personnes afin de mener un objectif commun³¹. Afin d'être un leader efficace, un leader dans les FC doit être défini en fonction de l'efficacité au sein de l'institution et doit être évalué sous cinq dimensions : la réussite de la mission, l'intégration interne, le bien-être et

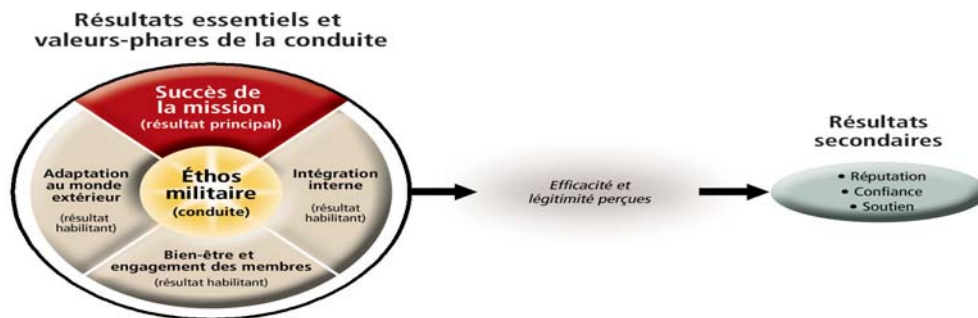
²⁹ J.P. Cotter, *Leading Change*, Boston Harvard Business School Press, Chapter 1, 1996. .

³⁰ Bernd Horn and Stephen Harris, *Generalship and the art for the Admiral*, Vanwell Publishing Limited, St-Catherine, Ontario, 2001, p 456.

³¹ Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les Forces canadiennes, Doctrine*. CÉMD, Canada 2005, p 3.

l'engagement des membres, l'adaptation au monde extérieur et l'éthos militaire³². En bref, la figure 1 démontre le modèle de leadership recherché.

Figure 1 – Modèle de leadership recherché au niveau exécutif³³

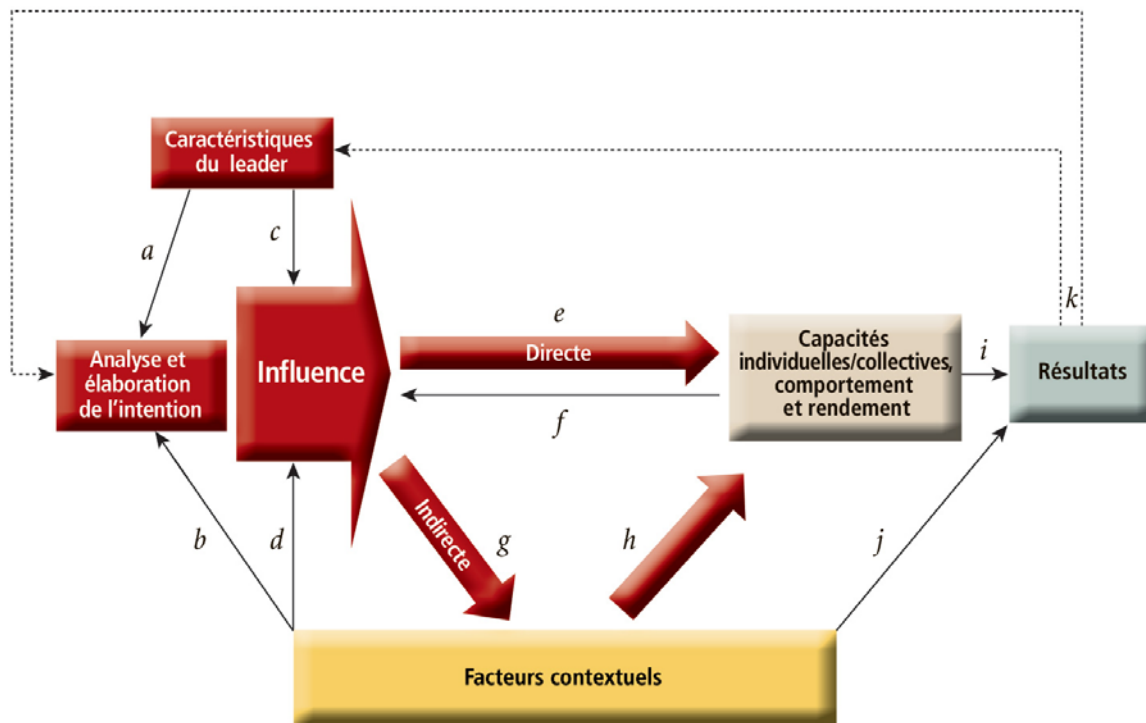


Inspirer confiance, mener avec des valeurs profondes de l'institution et de la société demeurent à la base d'un leader efficace³⁴. Le modèle simplifié du leadership dans les FC permet de cibler toute l'importance de l'influence qu'un leader doit exercer pour être efficace. Les facteurs contextuels demeurent ceux qui peuvent être appris, analysés et compris afin de mieux définir l'environnement du leader stratégique. La figure 2 démontre clairement le modèle qui permet ensuite de considérer où le développement des leaders peut s'exercer.

³² Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les Forces canadiennes, Doctrine*. CÉMD, Canada 2005, p 3.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid, pp 5-11.

Figure 2 – Modèle de leadership dans les FC³⁵

De ce modèle, les facteurs contextuels et les capacités individuelles sont importants au niveau exécutif. Ce type de leadership doit créer les conditions pour le succès des missions que les FC se voient confier par le gouvernement fédéral et les citoyens canadiens. Cet univers est complexe et demande des responsabilités à haut niveau, des capacités de changement, des capacités cognitives supérieures, des horizons d'action plus longs, des capacités à gérer les incertitudes et les ambiguïtés, et de développer un réseau de relations interpersonnelles intégrés. Donc, les leaders stratégiques doivent avoir une grande compréhension de leur environnement passé, actuel et futur³⁶.

³⁵ Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les Forces canadiennes, Doctrine*. CÉMD, Canada 2005, p 17.

³⁶ Ibid, pp 35-40.

Chapitre 3 – Les attributs et les qualités au niveau exécutif

Depuis 2005, les FC ont une doctrine de leadership bien établie au sein de l'institution. Ceci est en partie l'œuvre d'un professeur émérite bien connu au sein de la communauté militaire, le docteur Alan Okros. C'est une réalisation qui a nécessité plusieurs années de recherche et qui positionne bien la dimension humaine des FC. Cette doctrine est complétée par trois autres volumes en matière de leadership : un qui élabore sur les fondements conceptuels du leadership, un qui est plus spécifique au leader institutionnel afin de diriger les FC et un troisième volume sur comment diriger des personnes. Cette doctrine permettra de mieux définir les attributs et les qualités nécessaires au niveau exécutif.

La fonction de général

La fonction de général au sein des FC et au sein des forces militaires est unique. Un général doit avoir eu de l'expérience dans des situations de grand danger, gérer de grandes responsabilités et mener des décisions rapides basées sur une analyse précise de la situation³⁷. C'est dans ces termes que Jomini et Clausewitz, deux grands penseurs militaires, ont défini la fonction de général dans sa plus grande simplicité.

D'autres grands penseurs sont souvent cités afin de décrire la fonction de général. Parmi les plus célèbres, il y a certes Sun Tzu, Thucydide, Liddell-Hart, Winston Churchill et Machiavel. Tous ces grands hommes s'accordent pour dire que la fonction de général inclut le haut courage moral et physique, de grandes capacités à résoudre des problèmes mais avant tout un intellect et un courage hors du commun qui dans les

³⁷ Hal Klepak, *Some reflections on Generalship through the Ages, Generalship and the Art of the Admiral*, Ontario, 2001, p 17.

moments les plus sombres permettront de garder espoir, permettront de relever les défis et mèneront au succès les missions à accomplir³⁸.

La fonction de général est le niveau de décision qui permet d'intégrer l'application de la force à des fins politiques³⁹. Ce qui veut dire que les actions militaires doivent être synchronisées avec la volonté de la société. Les généraux ont la responsabilité de bâtir des forces militaires qui reflètent les valeurs de la société. C'est un contrat social qui permet de maintenir la crédibilité de l'institution et de garder la légitimité d'action⁴⁰. Le rôle d'un général est en tout premier lieu l'accomplissement de la mission en menant des opérations militaires, en avisant le gouvernement et en s'assurant de la gestion stratégique des ressources. Il doit créer les conditions pour le succès des opérations et il doit être le gardien de la profession et de l'institution⁴¹.

Les Canadiens demandent de leurs officiers généraux qu'ils puissent communiquer efficacement. Ils doivent parler de l'institution honnêtement et dire la vérité au moment opportun quand ils doivent le faire devant les médias⁴². Les attentes des Canadiens sont basées sur leurs propres situations individuelles ou familiales, l'expérience et l'influence que l'information de diverses sources peut avoir sur leur vie⁴³. Le général Withers, ex-Chef d'état-major de la Défense, déclare qu'un général doit comprendre la culture dans laquelle il travaille, les forces du changement auxquelles il faut faire preuve d'adaptabilité et les différents segments de la société.

³⁸ Hal Klepak, *Some reflections on Generalship through the Ages*, Generalship and the Art of the Admiral, Ontario, 2001, p 20.

³⁹ David J. Bercuson, *A man (or Woman) for all Seasons: What the Canadian Public Expects from Canadian General Officers*, Generalship and the Art of the Admiral, Ontario, 2001, p 409.

⁴⁰ Ibid, p 410-411.

⁴¹ Fred Sutherland (LGen), *Strategic Leadership*, NSP speaker on 28 January 2009.

⁴² Ramsey Withers, General (retired), *Public expectations of the General Officer Corps*, Generalship and the Art of the Admiral, Ontario, p 424.

⁴³ Ibid.

Les généraux doivent être responsables de leurs actions. La société s'attend à ce que les officiers généraux participent dans la vie communautaire et qu'ils acceptent les valeurs et les intérêts communautaires. Ils doivent offrir de faire du bénévolat pour la communauté lorsque cela est possible. Ils doivent voir au bien-être de leurs troupes et prendre soin de leurs subordonnés quand ils reviennent de mission opérationnelle. C'est au travers de ces filtres que la société juge les actions des généraux. Donc, pour un officier général, il est crucial d'être bien éduqué et de connaître l'environnement et les facteurs contextuels qui l'animent vis-à-vis ces dynamiques⁴⁴.

Les qualités et les habiletés requises

Les qualités et les habiletés requises au niveau stratégique sont multiples. Certaines sont orientées au niveau opérationnel et stratégique dans un contexte de combat et certaines autres sont orientées vers un leadership plus institutionnel. Je vais concentrer mon analyse sur le leadership au niveau de l'institution sachant que plusieurs qualités et habiletés sont applicables dans les deux circonstances.

Les officiers généraux ont différents rôles. Ils doivent être des conseillers en matière de sécurité nationale, commandants de forces militaires, visionnaires, entrepreneurs, gestionnaires de systèmes, champions du personnel, agents de changement, promoteurs de partenariats et gardiens de la profession⁴⁵. Donc, pour mener à bien ses diverses responsabilités, un officier général doit avoir les capacités requises pour être efficace. Il doit maîtriser la gestion de vastes systèmes et sous-systèmes des FC, de l'efficacité de la gestion interne à leur adaptabilité aux besoins

⁴⁴ Ramsey Withers, General (retired), *Public expectations of the General Officer Corps, Generalship and the Art of the Admiral*, Ontario, p 430.

⁴⁵ Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les Forces canadiennes; Fondements conceptuels*, CÉMD, Canada, 2005, pp 97-115.

futurs, tout en ayant une grande compréhension de l'environnement externe, national et international⁴⁶.

Exercer une influence au niveau stratégique nécessite une connaissance approfondie de l'interface politique et des intervenants de l'extérieur. Les leaders institutionnels travaillent sur la 'place du marché' politique fédérale. Ce marché complexe doit être compris afin que les officiers généraux puissent maintenir leur crédibilité auprès du gouvernement, à l'intérieur de la profession des armes et vis-à-vis le public canadien⁴⁷.

Dans un contexte d'un environnement systémique, conformément à la doctrine de leadership des FC, les généraux doivent utiliser quatre moyens pour obtenir la capacité requise et influencer sur le rendement et l'efficacité :

- a. s'adapter au monde extérieur par des prévisions et une planification stratégique;
- b. exercer une influence sur le monde extérieur par des avis, partenariats et ententes de coopération, des activités d'affaires publiques et des réseaux professionnels ;
- c. harmoniser les systèmes et les sous-systèmes organisationnels par la communication de l'intention stratégique et le contrôle des activités et des ressources ;
- d. assurer la gérance de la profession en solidifiant les capacités et la

⁴⁶ Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les Forces canadiennes; Fondements conceptuels*, CÉMD, Canada, 2005, pp 97-115.

⁴⁷ Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les Forces canadiennes, Exercer une influence*, CÉMD, Chapitre 4, Canada, 2007, pp 64-78.

culture⁴⁸.

Donc, une compréhension accrue de l'environnement et le maintien de la capacité opérationnelle sont deux caractéristiques propres au leader stratégique. Dans la compréhension de leur environnement, les officiers généraux doivent protéger l'éthos militaire qui représente l'esprit qui unit la profession. C'est l'identité même des FC qui englobe les valeurs canadiennes fondamentales et qui permet de maintenir la légitimité des FC d'agir au nom de la population canadienne⁴⁹.

Mener l'institution et être des stratèges

Mener l'institution et être des stratèges pour le Canada demande un dévouement exemplaire. Afin d'être un stratège au Canada, il faut bien cibler les rapports entre la culture stratégique et la stratégie. La culture stratégique militaire canadienne est la façon propre au Canada de faire la guerre et de régler les conflits. C'est également une compréhension profonde des gouvernements, des hauts responsables civils et des généraux des FC qui ont perpétué la stratégie militaire canadienne. Pour ce faire, l'application du cycle de planification stratégique et l'évaluation des dimensions complexes relatives à la stratégie comme la société, la culture, la politique, l'économie, la logistique, les opérations militaires, la géographie, le temps, la technologie et plusieurs autres facteurs, doivent être bien compris et intégrés dans une stratégie commune⁵⁰. Ces dimensions doivent être analysées et comprises au niveau politique, stratégique, opérationnel et tactique afin de diriger l'institution avec grande célérité et

⁴⁸ Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les Forces canadiennes, Fondements conceptuels*, CÉMD, Canada 2005, p 100.

⁴⁹ Raymond Hénault, CÉMD, *Servir avec honneur, La profession des armes au Canada*. Ottawa, Canada, 2003. p 21.

⁵⁰ Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les Forces canadiennes, Mener l'institution*, CÉMD, Ottawa, 2007, pp 44-59.

compétence et de représenter les FC au pays, ainsi que dans le monde dans un contexte multilatéral⁵¹.

Dans le domaine privé, les cadres exécutifs ont des attributs similaires aux généraux dans les FC. Au niveau des chefs d'entreprises, des présidents directeurs généraux et des chefs des opérations, les attributs et les qualités requises sont souvent près de ce que l'on recherche des généraux des FC et au niveau de l'institution. Donc, plusieurs leçons apprises peuvent être partagées avec les cadres exécutifs seniors publics et privés. Le niveau stratégique doit permettre de développer des leaders de haut niveau qui maîtriseront ces nouvelles habiletés et qui vont acquérir de nouvelles expertises. Le développement professionnel est difficile et prend du temps. Aujourd'hui plus qu'auparavant, le niveau exécutif est plus demandant, plus complexe et requiert des efforts soutenus afin d'améliorer et de maintenir un niveau de connaissances approprié pour œuvrer à un haut niveau de commandement.

Les besoins en formation au niveau exécutif

Avec l'objectif de cibler les compétences requises au niveau exécutif dans le domaine privé, des recherches ont été faites sur plus de 30 ans, dans le but d'arriver avec des stratégies pour améliorer le rendement des cadres exécutifs et ainsi améliorer ces qualités. Ces recherches ciblent 21 habiletés essentielles afin d'être un cadre exécutif qui

⁵¹ Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les Forces canadiennes, Mener l'institution, CÉMD*, Ottawa, 2007, pp 44-59.

connaît du succès et qui demeure efficace⁵². Ces habiletés sont regroupées sous huit grandes qualités⁵³.

1. la capacité mentale
 - a. un jugement sûr ;
 - b. une pensée visionnaire ;
 - c. une compréhension financière ;
 - d. une perspective globale.
2. la gestion stratégique
 - a. modeler une stratégie ;
 - b. mener l'exécution.
3. le leadership
 - a. attirer et développer les talents ;
 - b. déléguer en permettant un niveau de pouvoir ;
 - c. influencer et négocier ;
 - d. versatilité et adaptabilité.
4. les relations interpersonnelles
 - a. bâtir les relations organisationnelles ;
 - b. inspirer confiance.
5. la communication
 - a. promouvoir un dialogue ouvert ;
 - b. impact sur le message livré.
6. la motivation

⁵² Susan H. Gebelein, David G. Lee, Kristie Nelson-Neuhaus, Elaine Sloan, *Successful Executive's Handbook, Development Suggestions for Today's Executives*, Previsor, PDI, Minnesota, USA, 1999, pp 473.

⁵³ Ibid.

- a. mener au succès tous les intervenants ;
 - b. prendre des risques.
7. la personnalité
- a. confiance ;
 - b. adaptabilité ;
 - c. direction claire et ambition.
8. les capacités cognitives
- a. capacité fonctionnelle horizontale ;
 - b. connaissance de son environnement ;
 - c. l'intelligence émotionnelle ;
 - d. l'intelligence culturelle.

Toutes ces habiletés et ces qualités sont nécessaires au niveau exécutif. Les recherches intensives qui ont mené à identifier ses attributs sont valables et pertinentes afin de déterminer les qualités requises au niveau des généraux dans les FC. Plusieurs de ces habiletés peuvent être transmises par un programme de mentorat efficace et structuré.

Les habiletés conceptuelles sont également essentielles au niveau stratégique. Le leader au niveau exécutif doit être capable de créer des idées et des concepts afin de travailler avec des notions abstraites et hypothétiques. Donc, l'accent est sur le travail et le développement mental⁵⁴. L'intelligence émotive et culturelle doit aussi être développée. Cooper démontre toute la valeur de l'intelligence émotive au niveau exécutif et son bien fondé afin de prendre les meilleurs décisions dans l'intérêt de

⁵⁴ Peter Norhouse, *Leadership, Theory and Practices*, California, USA, 2007, p 41-42.

l'organisation et des individus⁵⁵. Le leadership et la crédibilité dépendent du cœur, pas juste la tête. Le quotient intellectuel des cadres au niveau exécutif doit tenir compte de l'agilité émotionnelle des leaders stratégiques⁵⁶.

L'intelligence culturelle au niveau stratégique est également essentielle. C'est un aspect important de l'intelligence au niveau exécutif. L'intelligence culturelle est la capacité d'une personne à s'adapter avec succès aux nouvelles réalités culturelles attribuables au contexte d'un travail ou d'une mission donnée. Ceci implique que la personne est capable de gérer avec efficacité ses relations organisationnelles et personnelles avec des personnes qui ont des compréhensions culturelles et une expérience culturelle différente des siennes⁵⁷. Le niveau d'expertise à ce niveau est mesuré par les relations appropriées et efficaces entre des personnes de cultures différentes ; la compétence au niveau culturelle demande donc trois facteurs : une attitude positive, des habiletés et une connaissance spécifique⁵⁸.

Colin Gray et Williamson Murray ont noté quelques facteurs importants qui doivent être étudiés et compris au niveau de la culture stratégique : la géographie, l'histoire, la religion incluant l'idéologie et la culture, la structure du gouvernement, l'influence des différentes cultures au sein d'une même nation, les mouvements de société⁵⁹. Le professeur Christopher Earley, doyen de la faculté des affaires à Londres, croit que l'intelligence culturelle au niveau exécutif est essentielle et que le leadership au sommet d'une organisation doit avoir un haut niveau d'intelligence culturelle afin de

⁵⁵ Robert K. Cooper and Ayman Sawaf, *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Executive EQ, New York, 1997.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Karen D. Davis and Kimberly-Anne Ford, *Cultural intelligence, Emotional Intelligence and Canadian Forces Leader Development*, Defence R&D Canada, Centre for Operational Research and Analysis, Technical Report, CFLS TR 2007-06.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Williamson Murray, *The Making of Strategy*, Princeton: Princeton University Press, 1985, p 14.

mieux mener et gérer la capacité de leurs subordonnés⁶⁰. Compte tenu que la diversité est également un élément essentiel au sein des FC, des recherches ont conclu que la connaissance des différentes cultures et des aspects sociaux devient de plus en plus importante au niveau exécutif des FC tant au Canada qu'en théâtre d'opérations⁶¹.

Les besoins en formation pour le niveau exécutif ont été souvent discutés mais il n'existe pas de formation spécifique pour le niveau exécutif au sein des FC. Le développement professionnel cesse au niveau du grade de colonel et aucun programme précis de mentorat n'existe au niveau exécutif. Donc, il existe un manque à ce niveau du développement professionnel.

Afin de mieux comprendre les besoins de développement professionnel des officiers supérieurs et des officiers généraux, il faut certes comprendre la structure de développement professionnel que nous avons actuellement. Pendant de nombreuses années, les Forces canadiennes ont développé d'excellents leaders pour mener les troupes canadiennes en opérations avec beaucoup de succès. Ce que les FC ont moins bien fait, c'est de développer des leaders institutionnels afin qu'ils puissent être efficaces au niveau stratégique.

Les FC ont assumé pendant bien des années qu'un bon chef au niveau tactique et opérationnel serait également compétent au niveau stratégique et ce, sans formation ou développement professionnel continu. En fait, ce fut une erreur de présumer que tous les

⁶⁰ Cris Crosby, *Trend Watch; Cultural Intelligence*, The Times, 2 December 2004. http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/graduate_management/article397535.ece ; Internet: consulté le 9 avril 2009;

⁶¹ Karen Korabik. 2006. *Leadership and diversity in the Canadian Forces: A conceptual model and research agenda*. DRDC Toronto CR 2006-135. Defence R&D Canada – Toronto : : http://pubs.drdc-rddc.gc.ca/inbasket/CEBsupport.051122_1156.cr_2006_135_execsum_e.pdf; Internet : consulté le 10 avril 2009.

officiers des FC qui œuvrent au niveau stratégique ont été bien préparés pour les nouvelles responsabilités dont ils doivent s'acquitter⁶².

Le leader au niveau stratégique a besoin d'une habileté à créer et à exécuter des plans, à prendre des décisions à l'intérieur d'un environnement de plus en plus complexe, volatile et ambigu. Il doit influencer la culture de l'organisation par le biais de politique interne et de direction juste pour obtenir des buts communs⁶³.

Afin de bien cibler les besoins en matière de formation, il faut tout d'abord se référer aux spécifications générales pour les officiers (SGO) qui est un document et une politique décrivant les rendements communs et les besoins en développement professionnel pour tous les officiers des FC. Ce modèle identifie cinq domaines de compétences : la connaissance spécifique, les capacités cognitives, les capacités sociales, les capacités de changement et l'idéologie professionnelle⁶⁴. Ce modèle est insuffisant pour le niveau exécutif car il est décrit avec trop de généralités communes à tous les officiers.

Le modèle de développement est décrit dans les documents du système de développement professionnel des officiers. La tâche, les habiletés et les connaissances spécifiques établissent les besoins minimums de tous les officiers. D'autres besoins complémentaires sont spécifiques aux environnements⁶⁵. Le modèle de développement professionnel (DP) cesse au niveau de Colonel – Capt (M). L'objectif du DP4, qui est le DP au niveau supérieur et au grade de colonel, est de préparer les officiers au plus haut

⁶² Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les Forces canadiennes, Mener l'institution, CÉMD*, Chapitre 4, Canada, 2007.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Canadian Defence Academy, *The Professional Development Framework: Generating Effectiveness in Canada Forces Leadership*, CFLI Technical Report 2006-01, September 2006, page 32.

⁶⁵ A-PD-055-002 PP-001 Canadian Forces Officer General Specification (draft) dated 3 July 2008.

niveau de commandement et d'état-major des FC, incluant le commandement d'une formation et les fonctions au niveau exécutif. Cette éducation est donnée au Collège des Forces canadiennes à Toronto. Combiné avec l'expérience et le développement reçu, il est acquis depuis bien des années que les officiers promus au grade de général ont tous la capacité d'œuvrer au niveau stratégique et qu'aucune formation supplémentaire ou développement professionnel structuré n'étaient nécessaires. Cette prémisse de base n'a pas permis d'adresser le manque de formation au niveau exécutif depuis bien des années. Donc, il y existe un manque de formation structurée au niveau exécutif des FC.

Les manques actuels

De plus, pour déterminer les manquements actuels en termes de formation pour le niveau exécutif, il faut aller à la base du modèle de développement professionnel en matière de leadership. Ce modèle est actuellement à l'étude par l'institut de leadership des FC. Ce modèle sera basé sur cinq grandes compétences et sur 16 attributs professionnels pour que les officiers généraux soient des leaders efficaces au niveau stratégique afin d'œuvrer dans un environnement qui est de plus en plus complexe⁶⁶.

Parmi les compétences essentielles au niveau stratégique, notons :

1. l'expertise au niveau stratégique ;
2. les capacités cognitives d'être plus créatif;
3. les capacités sociales inter institutionnelles ;
4. les capacités de changement et de l'alignement; et
5. l'idéologie professionnelle pour mener l'institution.

⁶⁶ Canada, Institut de Leadership des Forces canadiennes, *Le cadre des leaders des Forces canadiennes et Le cadre de perfectionnement des leaders des Forces canadiennes*, ACD, 2009. ; <http://www.cda.forces.gc.ca/cfli-ilfc/act-pro/index-fra.asp#canadiennes>; Internet: consulté le 21 janvier 2009

Ces compétences permettent de mieux comprendre la direction stratégique du développement des officiers pour le 21^e siècle (Officiers 2020). Cette doctrine élabore les grandes orientations de développement pour les années à venir et établit des manques dans le développement au niveau stratégique, plus particulièrement dans les habiletés à travailler dans un contexte intra et intergouvernemental⁶⁷. Donc, des manques évidents en formation ont été identifiés dans ces champs d'application de compétences précis. Ce sont des manques qu'un officier devrait déjà maîtriser avant sa promotion au grade de général.

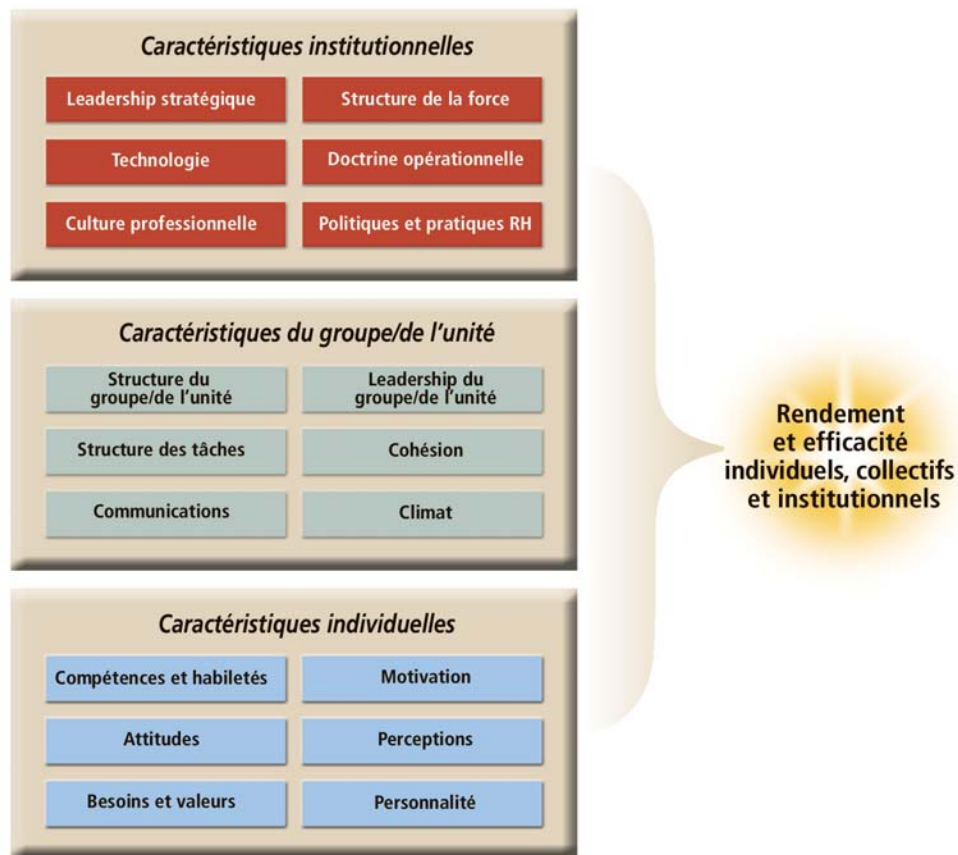
Afin d'être efficace dans un environnement actuel qui est de plus en plus complexe, il faut plus que des connaissances, il faut avoir de l'expertise spécifique dans des champs d'action bien précis. La compréhension de l'environnement est essentielle. Le niveau exécutif doit être en mesure de juger le contexte et de prendre des décisions qui tiennent compte des effets de deuxième et de troisième ordre.

Ils doivent être capables de travailler dans des environnements complexes et ambigus et développer leurs capacités de penser et leurs capacités de créer tout en adaptant leur style de leadership vers un style plus transformationnel. Ils doivent maîtriser la pensée systémique. Une pensée qui définit les FC comme un système opérant dans plusieurs autres systèmes dont fait partie le gouvernement fédéral, la société canadienne et l'environnement de sécurité actuel⁶⁸. Cette pensée est regroupée dans les caractéristiques institutionnelles requises au niveau exécutif et elle est bien représentée dans la figure 3 qui énonce le système de compétence du MDN.

⁶⁷ Arthur Eggleton and Maurice Baril (CDS), *Canadian Officership in the 21st Century (Officership 2020)*, Ottawa, February 2001.

⁶⁸ Académie canadienne de la Défense, *Leadership dans les Forces canadiennes: Mener l'institution*, ILFC, ACD, Kingston, Ontario, 2007, pp 22- 38.

Figure 3 – Système de compétence du MDN applicable au cadre exécutif. Les caractéristiques institutionnelles sont les plus pertinentes au niveau exécutif⁶⁹.



Les capacités sociales doivent certes être augmentées. Une bonne façon de le faire est de développer des habiletés de communication efficaces incluant une écoute attentive. Ceci devrait permettre aux officiers généraux de développer des habiletés au niveau corporatif et politique afin d'accroître la collaboration à tous les niveaux. Dans ce domaine, les leaders stratégiques doivent avoir de l'expérience non seulement au niveau des opérations mais également à l'extérieur des missions opérationnelles. Ils doivent être

⁶⁹ Académie canadienne de la Défense, *Leadership dans les Forces canadiennes: Fondements conceptuels*, CÉMD, Kingston, Ontario, 2007, p 3.

prêts à comprendre les autres points de vue et d'accepter d'autres perspectives qu'elles soient civiles ou militaires, publiques ou privées. Ceci demande une grande ouverture d'esprit, une pensée intuitive et analytique ainsi qu'une intelligence émotionnelle.

L'unité et l'identité des FC relève des officiers généraux. Ceux-ci doivent protéger l'institution afin de maintenir sa crédibilité. Donc, ils doivent avoir une compréhension approfondie de l'éthos militaire et de la connaissance de l'institution comme système parmi plusieurs systèmes.

Les manques actuels se situent donc au niveau d'une perspective plus globale, d'un manque d'expertise dans certains domaines, d'un manque de capacités sociales et cognitives en ce qui a trait à l'intelligence émotionnelle et culturelle pour accroître l'agilité mentale au niveau exécutif et de permettre un meilleur jugement face aux situations les plus complexes.

Les faiblesses et les manques au niveau des cadres exécutifs des FC peuvent être résumés dans cinq champs d'expertise spécifiques identifiés au chapitre 3 :

- a. perspective globale et pensée stratégique ;
- b. connaissance de l'environnement interne et tout particulièrement les FC comme système des systèmes et sous-systèmes opérant dans un mégasystème ;
- c. connaissance de l'environnement externe incluant l'aspect géopolitique, économique et social de même que l'influence des différentes cultures (intelligence culturelle) au Canada et dans le monde;

- d. le réseautage incluant la capacité de comprendre et de travailler dans des réseaux d'opérations, administratifs et sociaux en continuel changement;
- e. les communications au niveau stratégique.

Donc, les FC doivent reconnaître ces manques d'expertise au niveau du grade de colonel avant même une promotion au grade de général afin de développer, en priorité, les officiers avec le plus grand potentiel. Un programme de développement professionnel spécifique pour les généraux est requis pour adresser ces manques et le mentorat peut aider grandement à combler ces lacunes comme partie intégrante d'un plan complet de DP5. Le défi est de taille et le chef d'état-major de la défense énonçait le plus grand défi au niveau stratégique dans son allocution de prise de commandement :

‘ Plus vous êtes loin du son des canons, moins vous comprenez’ ⁷⁰

C'est sur ces mots que le Général Natynczyk décrivait les défis du leadership au niveau stratégique. Avec ces mots, il faisait allusion à la connaissance de la situation et de l'environnement dans lesquels il évolue. Le Général Natynczyk est un exemple de coach et de mentor au niveau exécutif. Il a succédé au Général Hillier alors qu'il était vice-chef de l'état-major de la Défense, avant cela il était son chef de transformation et le commandant de l'instruction et de l'entraînement (SDIFT).

Un nouveau programme de DP 5

La plus récente étude sur les manques au niveau des officiers généraux a été faite par le Lieutenant-Général Jeffery. Il corrobore le manque de développement professionnel au niveau exécutif et identifie les connaissances spécifiques à développer.

⁷⁰ Walter Natynczy, *Allocution passation de commandement CÉMD*, Ottawa, 6 juin 2008. <http://www.nationalpost.com/m/story.html?id=627467&s=Related+Topics&is=Colin+Kenny&it=Person> ; Internet: consulté le 26 janvier 2009.

Ces manques sont sensiblement les mêmes qu'identifiés précédemment. Il recommande également le mentorat comme part intégrante d'un futur programme de DP 5⁷¹.

Afin de remédier à tous ces manques et pour combler les besoins en matière de développement professionnel, un programme structuré doit être instauré. Même si ce programme pourrait contenir bien des éléments de formation et de développement spécifique, cette étape de développement bénéficierait grandement d'un modèle de mentorat au niveau exécutif adapté aux besoins des officiers généraux afin d'accroître leur capacités et leur effets au niveau stratégique. Ces besoins sont uniques, donc individualisés, dépendant des forces et des lacunes de chacun (e). Il pourrait se baser initialement sur la rétroaction de l'évaluation en leadership 360 qui permettrait aisément d'atteindre cette étape initiale.

Le rôle potentiel du mentorat

Le rôle potentiel du mentorat comme outil de développement professionnel pourrait ajouter une meilleure compréhension des lacunes au niveau exécutif et permettre d'accroître les capacités cognitives et sociales du leadership au niveau stratégique des FC. Le mentorat pourrait également encourager une meilleure compréhension de l'environnement interne et surtout extérieur aux FC et à la Défense nationale. Il pourrait certes accroître les capacités à innover, à développer des réseaux influents en dehors des FC et dans les autres ministères publics ainsi que dans l'entreprise privée et ainsi permettre de plus grandes capacités de changement et d'alignement de l'institution.

⁷¹ Michael K. Jeffery, *The CF Executive Development Programme, a concept for DP5: the CF Officer Professional Development System*, Draft 15 July 2008.

Le mentorat au niveau exécutif devrait être individualisé afin de répondre aux besoins de développement de chaque personne. Il doit être spécifique aux lacunes de chaque officier. Pour ce faire, la première étape serait de se référer aux résultats d'un bon système d'évaluation de leadership à 360 degrés afin de déterminer les forces et les faiblesses de chacun. Donc, une gestion minutieuse du programme est essentielle afin d'utiliser un outil de développement comme le mentorat pour accroître les capacités cognitives des leaders stratégiques. Cela permettra aux officiers généraux d'améliorer leur habileté personnelle et leur influence au niveau stratégique et opérationnel. Une transition pourrait être nécessaire car il n'existe présentement aucun programme de mentorat à ce niveau. Il s'agit d'un changement culturel important.

Chapitre 4 – Le mentorat comme outil de développement professionnel

Jusqu'à tout récemment, toutes les initiatives en matière de mentorat au sein des FC ont été initiées par les unités ou les sous-unités. Ces programmes étaient différents d'un à l'autre sans direction nationale de l'institution. Le mentorat a toujours existé au sein des FC de façon ad hoc mais les FC n'ont pas encore de programme central ou spécifique de mentorat formel ou semi-formel.

Pourtant, les leaders des FC doivent développer leurs subordonnés, leurs habiletés et leur engagement dans l'institution en leur fournissant du mentorat, de la rétroaction et une direction juste afin de contribuer au succès des missions qui leurs sont confiées⁷². De plus, le mentorat est énoncé dans le modèle de leadership des FC. C'est

⁷² Académie canadienne de la Défense, *Leadership dans les Forces canadiennes: Fondations conceptuelles*, Ottawa, 2005, p 48.

un prérequis pour œuvrer au niveau stratégique⁷³. Le mentorat fait également partie d'un facteur d'évaluation dans les rapports de rendement annuel des FC.

Tout récemment, le CÉMD et le sous-ministre de la Défense reconnaissent la valeur d'un programme de mentorat pour les employés de la Défense nationale⁷⁴. Ce programme s'adresse au personnel civil et militaire du Département de la Défense nationale. C'est un programme général vise à maintenir l'engagement du ministère à solidifier et renouveler la main d'œuvre du MDN. Ainsi ce programme a été mis de l'avant espérant adresser, entre autres, les taux d'attrition élevés, la rétention du personnel ainsi que la planification de la succession au sein des FC⁷⁵. Donc, ce programme n'adresse pas les besoins en matière de développement professionnel de nos militaires, et encore moins ceux qui œuvrent au niveau exécutif. Il n'est donc pas le programme requis pour les futurs généraux des FC.

Le mentorat n'est pas un outil de communication et de développement professionnel qui est récent. Les recherches tracent un lien avec le mentorat qui remonterait jusqu'à la mythologie grecque de l'Odyssée d'Homer avec la déesse Athéna et Ulysse.⁷⁶ La pratique du mentorat, dès lors, a été identifiée comme un moyen de conseiller, de protéger et d'influencer. Des recherches reconnaissent le mentorat comme une composante intégrante du leadership⁷⁷. De plus, le mentorat peut aisément s'appliquer dans un contexte de leadership transformationnel qui prédispose un

⁷³ Académie canadienne de la Défense, *Le leadership institutionnel*, Chapitre 7, Ottawa, 2005, p 124.

⁷⁴ Walter Natynczyk et Robert Fonberg, *Le programme de mentorat du MDN*, Ottawa, 9 décembre 2008.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Micheal Uecker, *Mentoring and Leadership Development in the Officer Corps of the United States Air Force*,

⁷⁷ Janine Knackstedt, *Organizational Mentoring: What about protégé needs?* Doctoral thesis, University of Waterloo, 2000.

comportement favorable envers la valorisation et la responsabilité de ses subordonnés⁷⁸.

Le leadership transformationnel est le meilleur style de leadership qui peut, avantageusement de pair avec le mentorat, produire des résultats exceptionnels car ce type de leadership vise à améliorer le rendement des gens pour qu'ils développent leur plein potentiel. Il permet d'inspirer, de motiver, de stimuler intellectuellement, d'influencer et de considérer les besoins propres à chacun⁷⁹. Le mentorat est une des composantes cruciales de l'aspect des considérations individuelles du leadership transformationnel⁸⁰.

Définition du mentorat

Le mentorat est une relation fondée sur le respect mutuel, entre une personne chevronnée, reconnue et crédible (mentor) et une personne moins expérimentée ou junior (mentoré), qui permet au mentoré de consolider son identité professionnelle et de bénéficier d'appuis pour développer sa carrière et mieux vivre les transitions en milieu de travail⁸¹. Une définition plus complète décrit le mentorat comme étant la relation entre une personne expérimentée en qui on peut avoir confiance et qui est intéressée et prête à guider en termes de leadership, carrière, et de développement personnel et professionnel et ainsi favoriser l'institution en termes de bénéfices directs et indirects⁸². Le mentor peut avoir différentes fonctions : il peut agir comme professeur, motivateur, guide, conseiller, facilitateur, modèle à suivre ou tout simplement 'coach'⁸³.

⁷⁸ Janine Knackstedt, *Organizational Mentoring: What about protégé needs?* Doctoral thesis, University of Waterloo, 2000.

⁷⁹ Peter Northouse, *Leadership, theory and practice*, Western Michigan University, CA, 2007, p 181.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ M. Guay, « Quelques précisions... le mentorat versus le coaching », *Revue Échange*, vol.16, no 3, 2002, p. 7-8.

⁸² Daniel Lagacé-Roy and Janine Knackstedt, *Mentoring Handbook*, CDA, Kingston, 2007. p 5.

⁸³ Ibid.

Avantages et désavantages

Les avantages sont multiples. A long terme, le mentorat contribue au développement en leadership, au développement professionnel, au développement de carrière et au développement personnel⁸⁴. Quand une initiative de mentorat est efficace, les bénéfices sont autant pour l'institution que pour le mentor et le mentoré⁸⁵. Plusieurs recherches ont conclu et prouvé qu'un mentoré pouvait retirer de grands bénéfices d'une relation de mentorat. Parmi ces bénéfices⁸⁶ :

- a. l'habileté à devenir un leader plus efficace ;
- b. une plus grande habileté à avoir accès à de l'information utile ;
- c. un plus grand accès à un réseau de cadre exécutif compétent ;
- d. une amélioration des capacités de gestion ;
- e. une plus grande productivité ;
- f. une plus grande satisfaction de carrière ;
- g. une plus grande confiance en soi et une plus grande assurance en ses capacités ; et
- h. une meilleure compréhension des décisions éthiques.

Les bénéfices pour l'organisation sont également notables. Le mentorat permet une consolidation culturelle de l'institution, le développement de la relève, l'intégration aux nouvelles fonctions, le transfert du savoir-faire, un engagement accru, une plus grande expertise de ses cadres exécutifs, etc.⁸⁷.

⁸⁴ Janine Knackstedt, *Organizational Mentoring: What about protégé needs?* Doctoral thesis, University of Waterloo, 2000.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Marie-Michèle Guay et Annie Lirette, *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*, Rapport de recherche, Centre d'expertise en ressources humaines, avril 2003.

Les bénéfices pour l'organisation sont notables. Le mentorat permet une consolidation culturelle de l'institution, le développement de la relève, l'intégration aux nouvelles fonctions, le transfert du savoir-faire, un engagement accru et une plus grande expertise de ses cadres exécutifs⁸⁸.

Pour le mentor, les avantages sont également multiples. Le mentorat peut accroître la connaissance de l'environnement politique ou gouvernemental et accroître l'accès à des réseaux de gens qui permettront de prendre de meilleures décisions⁸⁹. Il peut accroître l'expertise, les relations interpersonnelles, la motivation, les capacités sociales ainsi que l'intelligence émotionnelle et culturelle.

Les bénéfices sont donc nombreux pour le mentoré, l'institution et le mentor. Le mentorat peut contribuer à préparer la relève et laisser à l'institution un grand héritage de connaissances d'une génération à l'autre. Il peut certes permettre une socialisation plus rapide de ses membres, réduire le taux d'attrition, accroître la rétention, disposer d'une force militaire plus éduquée et mieux entraînée, faciliter les changements corporatifs et les transitions stratégiques et opérationnelles ainsi que disposer d'une meilleure gestion opérationnelle et stratégique et permettre de meilleurs plans de succession au niveau du leadership dans les FC⁹⁰. Pour l'institution, un des plus grands avantages se situe au niveau de l'accroissement de l'engagement organisationnel.

Pour ce qui est des désavantages, il faut mentionner que le temps du programme de mentorat doit être pris sur le temps de travail. Il peut y avoir des coûts reliés au

⁸⁸ Marie-Michèle Guay et Annie Lirette, *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*, Rapport de recherche, Centre d'expertise en ressources humaines, avril 2003.

⁸⁹ Aarti Ramaswami and George P. Dreher, *Benefits Associated with Workplace Mentoring relationship*, In *The Blackwell handbook of Mentoring: A multiple perspectives approach*, Blackwell Publishing Ltd, 2007, p 213.

⁹⁰ Janine Knackstedt, *Organizational Mentoring: What about protégé needs?*, Doctoral thesis, University of Waterloo, 2000.

programme. Le jumelage entre le mentor et le mentoré peut ne pas convenir. Les objectifs pourraient ne pas être bien définis au départ. Les mentors pourraient ne pas être qualifiés, inspirant et de bons leaders pour les mentorés. Aussi, le mentor peut ne plus être dans les faveurs de ceux qui sont au pouvoir et la réputation du mentoré pourrait être ternie par association ; le mentoré a vécu un grand échec et on blâme le mentor ; il pourrait y avoir du favoritisme et les collègues de travail croient que le mentor n'est pas honnête et en veut au mentoré ; le mentoré devient affectivement dépendant du mentor, le forçant à prendre un rôle de psychothérapeute ; le mentoré vole les idées du mentor, ou le mentor emprunte celles du mentoré sans lui en donner le crédit et le mentoré pourrait circuler des rumeurs ou des mensonges à propos du mentor, ou vice-versa⁹¹.

Les désavantages sont souvent reliés à un mauvais mentorat. Ils sont fréquemment liés à la personnalité du mentor ou du mentoré. Afin de les éviter, des séances d'information permettent aux mentors et mentorés de prendre conscience de ces relations dysfonctionnelles afin de les éviter.

Formes de mentorats

Il y a différents niveaux de formalité du mentorat. On parle généralement de mentorat informel, de mentorat formel et de mentorat semi-formel. Le mentorat informel repose sur une relation naturelle et une association spontanée. Le mentoré initie les démarches auprès de la personne qu'il choisit comme mentor et il lui communique ses attentes face à la relation. Le mentorat formel implique un programme qui prévoit une démarche structurée, appuyée par l'organisation afin que les personnes qui s'y inscrivent puissent en tirer les bénéfices escomptés.

⁹¹ Rebbeca Dubé, *Le côté sombre du mentorat*, The Globe and Mail, 5 May 2008, p L3.

Les organisations qui implantent des programmes formels visent généralement à favoriser le développement de carrière des employés, leur insertion professionnelle ainsi que le développement de compétences spécifiques utiles à l'exercice de leurs fonctions⁹². Le mentorat semi-formel est un compromis entre le mentorat formel et informel. Il inclut plusieurs attributs reliés au mentorat formel à l'exception de l'agencement du mentor et du mentoré qui est au choix du mentoré, en accord avec le mentor, pour que la relation de mentorat soit saine. Le mentorat semi-formel est plus flexible mais n'est pas facilement disponible à tout le personnel au sein d'un programme de développement professionnel. Pour le mentorat formel et semi-formel, il doit y avoir un coordinateur de programme et des fonds alloués au programme⁹³.

Types de mentorats

Il y a sept types de mentorat. Il y a le mentorat entre mentor et mentoré sur une base volontaire, le mentorat des pairs, le tri-mentorat entre une personne senior, un cadre intermédiaire et une personne plus junior, le mentorat inter-fonctionnel, le mentorat de groupe, le mentorat inversé et le mentorat de réseau social. Plusieurs types de mentorat peuvent également être combinés.

Le début de la relation entre le mentor et le mentoré est crucial. Le jumelage peut prendre trois formes. Le premier type dit plus traditionnel est celui qui réunit le mentor et le mentoré et qui résulte dans un jumelage volontaire sans objectif précis pour l'institution. Le deuxième type est un jumelage volontaire entre collègues de même niveau et de même statut en fonction d'un ou de plusieurs attributs ou habiletés ; c'est la méthode la plus commune de jumelage car ce type de mentorat est presque toujours

⁹² Marie-Michèle Guay et Annie Lirette, *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*, Rapport de recherche, Centre d'expertise en ressources humaines, avril 2003.

⁹³ Daniel Lagacé-Roy and Janine Knackstedt, *Mentoring Handbook*, CDA, Kinston, 2007.

informel et non reconnu par l'organisation⁹⁴. Ce type de jumelage est de faciliter une rencontre entre mentor et mentoré et les laisser déterminer si le jumelage convient⁹⁵.

Le troisième type de mentorat est décrit comme du tri-mentorat car il inclut un mentor sénior, un mentor de niveau intermédiaire et un mentoré plus junior. Il favorise grandement la communication organisationnelle.

Le quatrième type de mentorat est le mentorat inter-fonctionnel. Ce type de mentorat est un jumelage entre un mentor d'une organisation avec un mentoré d'une autre organisation ou de la même organisation mais où les deux individus œuvrent dans des professions différentes.

Le cinquième type est le mentorat de groupe avec un mentor et plusieurs mentorés. Le jumelage a pour but de viser des objectifs spécifiques de groupe. Bien que ce type de mentorat n'adresse pas les besoins spécifiques de l'individu, il permet à l'organisation de transférer les connaissances lorsqu'il y a un manque de mentors. Cela permet aussi du mentorat entre pairs, souvent inter-fonctionnel.

Le sixième type de mentorat est celui dit inversé. Ce type de mentorat a un jumelage entre un mentor plus junior et plus expérimenté avec un mentoré plus sénior et moins expérimenté dans un domaine d'expertise spécifique⁹⁶.

Le dernier type de mentorat est celui de réseau social. C'est un groupe de mentor parmi un groupe donné et un mentoré qui choisit son mentor parmi ce groupe. Les mentors peuvent être en dehors du cadre de travail ou au sein du même département ou de d'autres départements.

⁹⁴ Lisa M. Finkelstein and Mark I. Poteet, *Best practices in workplace Formal Mentoring Programs*, *Blackwell Handbook on Mentoring a multiple perspective approach*, p 352.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Janine Knackstedt, *Organizational Mentoring: What about protégé needs?* Doctoral thesis, University of Waterloo, 2000.

Pratiques gagnantes

Pour connaître du succès, un programme de mentorat doit viser des buts spécifiques, dans le cas de cette thèse, pour le niveau exécutif. Les objectifs doivent être cohérents avec les valeurs et les orientations stratégiques de l'institution. Parmi ces critères de succès⁹⁷ :

- a. il doit être appuyé par la chaîne de commandement et perçu comme une priorité ;
- b. il tient compte de certains impératifs (contexte, climat, ressources, culture) qui s'insèrent avec une certaine fluidité dans la mission et les orientations de l'institution ; le mentorat constitue un levier pour faciliter le développement et le rendement des personnes qui y participent ;
- c. il permet d'offrir le soutien aux participants, à toutes les étapes de la relation mentorale, tout en respectant la confidentialité.
- d. il constitue une activité «gagnant gagnant» qui assure que les mentors, les mentorés et l'organisation tirent satisfaction et bénéfices de l'expérience.

Les programmes de mentorat actuels

Le mentorat n'est pas unique à une organisation ou à une profession. Plusieurs programmes de mentorat existent autant au niveau public, privé, collectif ou individuel. Par exemple au niveau privé, plusieurs entreprises ont des programmes de mentorat visant à développer leurs cadres exécutifs et leurs employés. La majorité des organisations qui ont du succès utilise une forme ou une autre de mentorat pour

⁹⁷ Janine Knackstedt, *Organizational Mentoring: What about protégé needs?* Doctoral thesis, University of Waterloo, 2000.

contribuer et aider dans la planification de la relève, pour développer leurs employés et être plus compétitif⁹⁸.

Le mentorat au niveau privé

‘Nous avons une grande compagnie qui connaît de grands succès parce que nos employés ne font pas juste de grands produits, ils font de chacun de nous de meilleurs personnes pour l’organisation’
Microsoft⁹⁹

Microsoft a reconnu depuis longtemps la valeur du mentorat. Cette reconnaissance est exprimée dans l’énoncé de l’entreprise. L’exemple de Microsoft a été choisi parmi plusieurs autres au niveau privé afin de souligner l’importance qu’il accorde aux rôles du mentor et du mentoré dans l’accroissement de l’engagement organisationnel.

Plusieurs formations spécifiques au niveau des cadres exécutifs sont également offertes au niveau stratégique. Ces formations visent à penser à l’extérieur des habitudes généralement ancrées au niveau des processus et des systèmes¹⁰⁰. L’exemple du groupe de gestion Carnegie est explicite dans ce domaine. Sur ce site, plusieurs liens nous mènent à d’autres exemples de formation de mentor au niveau exécutif en Australie, aux États-Unis et dans des institutions aussi reconnues que l’université de Harvard à Boston. L’accent est placé sur la force des mentors disponibles afin de combler les lacunes identifiées au niveau des individus qui auraient besoin de développement professionnel dans un domaine d’expertise spécifique. L’accent est également placé au niveau

⁹⁸ Janine Knackstedt, *Organizational Mentoring: What about protégé needs?*, University of Waterloo, 2001.

⁹⁹ MediaPro. http://www.mediapro.com/mentor/?gclid=CK_jk6G8o5gCFSEfDQod0xT5mQ; Internet : consulté le 22 janvier 2009.

¹⁰⁰ Paul Smith, *Executive mentoring*, <http://www.executivementor.info/executive-business-mentoring-vs-coaching.htm>; Internet : consulté le 22 janvier 2009.

stratégique pour le développement des cadres exécutifs afin de réaliser les objectifs désirés de l'organisation ou de l'individu¹⁰¹.

Un autre excellent site de programme de mentorat au niveau exécutif et des 'CEO' d'entreprises est celui de 'Managers and Directors Team'¹⁰². Des critères stricts pour choisir les mentors basés sur des compétences spécifiques font de ces programmes au niveau exécutif un choix fort intéressant pour établir un programme de mentorat au niveau stratégique. La provenance des mentors est énoncée sur le site et regroupe un large éventail d'expertise¹⁰³. Ces programmes nord-américains ont des volets internationaux. Donc, ces sites pourraient permettre d'avoir des mentors chevronnés au niveau exécutif permettant d'acquérir des niveaux d'expertises spécifiques pour nos généraux.

Le mentorat au niveau public

Au niveau public de juridiction provinciale, un exemple probant de mentorat qui a été institutionnalisé au niveau exécutif et des employés est celui de la fonction publique québécoise. Ceux-ci ont mis en place un programme qui se veut à la fois pour tous les employés mais aussi spécifique pour les cadres intermédiaires et les cadres exécutifs à titre de mentor. Parfois il est volontaire, parfois il est dirigé en fonction des besoins du gouvernement.

L'explication de ce programme est simple, bien présentée et facilement compréhensible pour tous. Dans la mise en place du programme, la différence entre le

¹⁰¹ Paul Smith, *Executive mentoring*, <http://www.executivementor.info/executive-business-mentoring-vs-coaching.htm>; Internet : consulté le 22 janvier 2009.

¹⁰² Managers and Directors Team. *A Global Mentoring Network*: <http://www.managersanddirectors.com/executive/>; Internet: consulté le 10 avril 2009

¹⁰³ Ibid.

mentorat, le coaching et l'entraînement est expliquée de façon éloquente¹⁰⁴. Ce programme semble bien structuré et représente un bon point de départ pour un programme de mentorat formel ou semi formel. Cependant, il ne forme pas des mentors et n'adresse pas les besoins du niveau exécutif.

Dans le domaine public fédéral, la fonction publique a également un programme de mentorat étoffé qui regroupe plusieurs départements¹⁰⁵. Le programme de mentorat est formel afin d'en faciliter la gestion. Des programmes informels existent aussi afin d'accueillir les gens isolés géographiquement et ceux qui ont des métiers spécialisés¹⁰⁶. Il est souvent plus difficile de trouver des mentors dans certaines régions en raison de leur disponibilité ou de leur lieu de travail¹⁰⁷. Le mentorat doit faire partie de la culture de l'institution et doit devenir une composante intégrale du développement professionnel¹⁰⁸.

Dans la fonction publique fédérale, un programme de la gestion des talents au niveau exécutif promouvait le mentorat et le coaching et demande à tous les cadres exécutifs d'être des mentors dans leur travail. Donc, c'est une fonction reconnue au niveau de la fonction publique fédérale. Des programmes de mentorat sont énoncés afin de maximiser la contribution, soutenir les besoins en perfectionnement et cibler la formation. Plusieurs programmes de perfectionnement pour les cadres supérieurs sont

¹⁰⁴ Marie-Michèle Guay et Annie Lirette, *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*, Rapport de recherche, Centre d'expertise en ressources humaines, avril 2003

¹⁰⁵ Canada, Gouvernement Fédéral, *Les programmes de mentorat dans la fonction publique fédérale*, Ottawa ; http://www.psagency-agencefp.gc.ca/arc/hr-rh/hrtr-or/mppssbp-pmespe1_f.asp; Internet : consulté le 23 janvier 2009.

¹⁰⁶ Canada, Gouvernement Fédéral, *Les programmes de mentorat dans la fonction publique fédérale*, Ottawa ; http://www.psagency-agencefp.gc.ca/arc/hr-rh/hrtr-or/mppssbp-pmespe1_f.asp; Internet : consulté le 23 janvier 2009.

¹⁰⁷ Janine Knackstedt, *Mentoring in Organizations*, septembre 2002.

¹⁰⁸ Ibid.

présentés et pourrait mener à des programmes de mentorat afin d'acquérir ses nouvelles habiletés¹⁰⁹.

Une liste des cours pour les cadres supérieurs et les cadres dirigeants est énoncée sur le site de l'école de la fonction publique au Canada¹¹⁰. Donc, je crois qu'il serait avantageux d'explorer davantage les programmes existants au niveau du programme de la gestion des talents au niveau exécutif de l'agence de la fonction publique fédérale Canadienne. Je conclus que ces programmes peuvent être un bon point de départ pour un programme de mentorat au niveau exécutif des FC.

Les programmes de mentorat militaires Américains et Australiens

Les militaires aux États-Unis ont différents programmes de mentorat qui existent déjà. Le mentorat est reconnu depuis bien des années et tout particulièrement au sein du Corps des Marines où chaque superviseur immédiat doit être un mentor pour ses subordonnés¹¹¹. A cet effet, le commandant des Marines a ordonné le mentorat à tous les niveaux de supervision sous forme d'un ordre officiel¹¹². Un exemple classique de mentorat est le Général Pershing qui était le mentor du Général Marshall qui ensuite est devenu le mentor pour le Général Eisenhower qui est devenu le 34^e Président des États-Unis¹¹³. Bill Gates avait également un mentor. Son mentor était Warren Buffet qui lui

¹⁰⁹ Canada, Agence de la Fonction Publique du Canada, *Gestion des talents – cadres exécutifs*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/docs/extm-map-fra.pdf> ; Internet: consulté le 10 avril 2009.

¹¹⁰ Canada, École de la fonction publique du Canada, *Cours pour cadres supérieurs* ; <http://www.cspsefpc.gc.ca/cat/cou-fra.asp?id=5> ; Internet : consulté le 10 avril 2009.

¹¹¹ United States Marine Corps, Marine Corps Mentoring Program, Central Command Order, Marcento 1500.58. Florida, 16 June 2006.

¹¹² Ibid.

¹¹³ Gail Wood, Colonel, *Mentoring: A useful concept for Leader Development in the Army?* US Army War College, 1990, p 46.

avait aussi un mentor, Ben Graham, qui fut un des plus grands économistes et fut aussi nommé le père de l'analyse de la sécurité moderne¹¹⁴.

La doctrine en leadership de l'armée américaine reconnaît le mentorat¹¹⁵. Un chapitre complet parle du rôle du leader dans la succession de l'institution¹¹⁶. Les américains anticipent que le futur champ de batailles sera encore plus complexe et que l'institution aura besoin de développer ses leaders beaucoup plus rapidement. L'armée américaine sait que le mentorat est un outil de développement qui peut accélérer rapidement l'expertise voulue au niveau désiré dans le temps voulu. Dans un environnement complexe où il faut absorber de grandes quantités d'information et de connaissances, le mentorat est le meilleur moyen de s'assurer le développement professionnel individualisé requis par les leaders dans le futur¹¹⁷.

Donc, le mentorat est reconnu et appliqué à tous les niveaux de leadership dans l'armée américaine. Je pourrais également citer des programmes similaires dans les forces aériennes américaines ainsi que celui du Corps des Marines. Leur programme de mentorat ne fait pas partie de celui de l'Armée mais il est important de reconnaître que le mentorat est appliqué sous diverses formes dans tous les services.

Le mentorat du Corps des Marines a été instauré en 2006. Il a pour but de préserver et de protéger la culture organisationnelle du Corps des Marines et de développer ses membres à leur plein potentiel¹¹⁸. Donc, leurs programmes formels et dirigés démontrent à quel point le mentorat est ancré dans la culture militaire américaine

¹¹⁴ Andrew Rondeau, *Do you have a mentor*, 17 December 2007, <http://www.greatmanagement.org/articles/350/1/Do-You-Have-A-Mentor/Page1.html>; Internet: consulté le 26 janvier 2009;

¹¹⁵ United States Army, *FM 6-22-100 Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*, Headquarters Department of the Army, Washington DC, October 2007, p 8-1.

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Major General Lon E. Maggart and Colonel Jeanette S. James, *Mentoring – A critical element in Leader development* Military Review 79, no 3 (May-June 1999).

¹¹⁸ General M.W. Hagge, *Marine Corps Order 1500.58*, Washington, DC, 13 February 2006.

à tous les niveaux de la chaîne de commandement. Ainsi, les FC pourraient développer une culture de mentorat dès l'enrôlement, à l'entraînement, en opérations et au cours de nos périodes de développement professionnel.

Au niveau des forces militaires australiennes, le développement en leadership donne une importance au mentorat dans la préparation des leaders afin de développer les habiletés nécessaires et l'expertise spécifique requise pour œuvrer dans la complexité des défis qui se présenteront. Les programmes de mentorat formels et informels sont encouragés à tous les niveaux¹¹⁹. En 2004, une recherche sur le mentorat au niveau exécutif au sein de l'Armée Australienne reconnaissait la valeur d'un tel programme pour les membres au niveau sénior et stratégique.

L'analyse critiquait le fait que les programmes de mentorat informels étaient difficiles à qualifier et à quantifier et qu'il n'existait pas de programme formel¹²⁰. Donc, les forces militaires australiennes ont également reconnu le besoin d'un programme spécifique de mentorat au niveau exécutif. Ce modèle est intéressant car il élabore les critères de succès du programme de mentorat au niveau exécutif sur lequel un programme de mentorat au sein des FC pourraient s'inspirer¹²¹. Le modèle cyclique annuel qui est présenté est également intéressant afin de synchroniser la relation entre le mentor et le mentoré¹²². Toutefois, ce programme n'a pas encore été élaboré en détail.

Les programmes de mentorat au sein des FC

Le plus récent programme de mentorat au sein du Département de la Défense nationale a été lancé par le CÉMD et le Sous-ministre Adjoint en décembre 2008. Le programme combine la formation des mentors et des mentorés. Ce programme de

¹¹⁹ Australia, Executive Series ADDP 00.6

¹²⁰ Lcol L. Carroll, *Coaching and Mentoring in the The Australian Army Senior Leader Development Program*, Australian Defense Force Journal, no 164, 2004.

¹²¹ Ibid, p 10.

¹²² Ibid, p 12.

mentorat est adressé principalement pour les gestionnaires de cadre intermédiaire civils et non pour les militaires en tant que tel ; les militaires peuvent participer seulement comme mentor. Ce programme a commencé en janvier 2009¹²³.

Il vise le renouvellement de la fonction publique et le perfectionnement des compétences en leadership qui assurera le transfert des connaissances des cadres supérieurs à ceux qui ont moins d'expérience¹²⁴. Au sein du MDN, le programme vise également d'accroître la réputation du MDN comme employeur de choix qui développe ses talents à l'interne et aidera également à atteindre les objectifs de recrutement et de maintien en poste des employés¹²⁵.

Il y a au sein des FC, plusieurs autres initiatives locales de mentorat. Plusieurs d'entre eux ne sont pas des programmes. Parmi ces initiatives, il y en a à la Réserve navale, au DRDC, au Collège des Forces canadiennes à Toronto, au JAG pour les officiers légaux, au Groupe de santé des FC pour les officiers des services de santé, aux officiers des Escadrons tactiques d'hélicoptère, aux ingénieurs de la force aérienne et il y a deux programmes de mentorat au Collège militaire royal de Kingston (CMR)¹²⁶. Ces initiatives ont principalement pour but de planifier la succession, de transférer des connaissances et de permettre une meilleure socialisation organisationnelle. Elles ont également pour buts secondaires d'augmenter l'engagement organisationnel et le décroissement de l'attrition, l'augmentation du rendement et de la productivité ainsi que le développement d'un leadership éthique¹²⁷.

¹²³ Département de la Défense nationale, *Le programme de mentorat du MDN pour les mentors et les mentorés*, Ottawa, 2008. ; <http://hr.ottawa-hull.mil.ca/DNDMentoring-MentoratMDN>; Intranet consulté le 9 avril 2009.

¹²⁴ Ibid.

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ Janine Knackstedt, *Le mentorat au sein des FC et de la Défense nationale*, liste du 8 avril 2009.

¹²⁷ Ibid.

A titre d'exemple, le programme de mentorat du CMR Kingston est exemplaire. Il a un avantage marqué dès le départ, celui de créer une culture de mentorat parmi les officiers dès le début de leur carrière. Ce programme est une initiative des élèves-officiers appuyés par le lieutenant-colonel Janine Knackstedt.

Le programme a été initié en 2007 et il a connu un succès d'emblée. Au départ, pour la première année, 124 participants se sont inscrits sur une base volontaire. A sa deuxième année, le nombre a doublé. Donc, présentement les 4^e année agissent comme mentor pour les 2^e année et les 3^e année agissent comme mentor pour les 1^{ère} année¹²⁸. Le but du programme de mentorat au sein des élèves-officiers est de maintenir la fierté et le professionnalisme militaire parmi eux. Ce programme permet de développer une culture et compréhension plus grande du mentorat. Ceci représente un grand bénéfice pour les FC¹²⁹.

Aussi, un nouveau programme de mentorat au CMR Kingston a été créé pour les officiers commissionnés du rang pour répondre à leurs besoins uniques. Ceux-ci sont jumelés avec des officiers commissionnés du grade de capitaine ou de major de la même occupation dans la région géographique de Kingston. Plus de 20 jumelages ont été réalisés de manière volontaire. Le but est le transfert de connaissances. Ce programme connaît également un fort succès.

Ces deux programmes ont connu un effet positif sur les élèves-officiers et il a certes pu créer un peu plus de cohésion parmi le groupe contenu qu'à sa première année de mise en œuvre. C'est une réussite et un modèle qui peut facilement servir de base à toutes autres programmes de mentorat au sein des FC. C'est un point de départ

¹²⁸ Nadia Worthington, *The Effects of Mentoring on Mentors and Mentees in a Military College Environment*, Thesis for the Degree of Bachelor of Arts in Psychology, Kingston, Ontario, 24 April 2007.

¹²⁹ Janine Knackstedt, *Mentoring Research Proposal for RMC, 2007*.

important qui doit donner le ton à d'autres programmes de mentorat dans d'autres conditions d'entraînement, d'éducation et de développement professionnel dans les FC tant au niveau civil que militaire. C'est une excellente initiative qui établit les bases d'une culture de mentorat au sein des FC. Ce modèle de mentorat au sein des élèves-officiers pourrait être avantageusement exporté avec certaines adaptations pour l'École de leadership et de recrues des FC pour développer une culture de mentorat et d'intégrer plus aisément les nouvelles recrues.

Le mentorat est part intégrante de l'enseignement, de l'éducation et du développement professionnel au Collège des Forces canadiennes à Toronto. Tous les cours ont des mentors. Sur le programme de sécurité nationale, les mentors sont des généraux retraités avec de vastes connaissances et une grande expérience. Sur le programme d'état-major interarmes, les mentors sont des lieutenants-colonels ayant commandé des unités. Ce sont des exemples de mentorat qui ont beaucoup de succès. Le programme de mentorat sur le programme de sécurité nationale est un exemple de jumelage de mentor ex militaire au niveau exécutif préparant des colonels à œuvrer au niveau stratégique. Le même encadrement est également fait sur les cours de sous-officiers supérieurs et d'adjudant-chef ; des mentors retraités qui ont œuvrés dans des postes de commandement partagent leur expérience et transfèrent leurs connaissances à ceux encore en service dans les FC. Le modèle du CFC a été appliqué au programme de développement des sous-officiers supérieurs à Saint-Jean.

Donc, au sein des FC, il existe plusieurs exemples d'initiatives de mentorat qui ont connu de grands succès. Les FC ont un programme central, le CMR Kingston a deux programmes spécifiques, le CFC et le programme de développement professionnel des sous-officiers supérieurs ont un programme spécifique, le domaine public et privé ont plusieurs programmes de mentorat et certains au niveau exécutif tandis que les FC n'ont

pas de programme de mentorat spécifique pour le niveau exécutif. Sachant que 100% des CEOs des compagnies ‘top 100’ ont un ou plusieurs mentors, il est temps que le niveau exécutif des FC ait un programme de mentorat pour ses leaders au niveau stratégique.

Les cadres exécutifs des FC, les généraux des FC, les leaders de l’institution bénéficieraient grandement d’un programme de mentorat adapté à leurs besoins au niveau exécutif et stratégique pour œuvrer avec confiance au niveau exécutif et ainsi en faire bénéficier davantage l’institution.

Chapitre 5 – Les options possibles de mentorat au niveau exécutif

Afin de combler les manques d’expertise, de connaissances de l’environnement interne et externe, de perspective globale, d’innovation et de créativité intellectuelle, le mentorat peut être formel ou semi formel. Compte tenu de l’analyse des manques actuels au niveau exécutif des FC, l’approche d’un mentorat semi formel serait la meilleure option pour le moment. Celui-ci pourra éventuellement être plus formalisé après quelques années de succès.

Le but du mentorat au niveau exécutif doit être dirigé vers l’individu et l’institution ¹³⁰ afin de rencontrer les besoins communs de la personne et de l’organisation ¹³¹. Ce serait profitable et efficace pour les deux parties ¹³².

¹³⁰ N.H. Cohen, *Principles of Adult Mentoring Inventory (PAMI)*, Amherst (Mass.), HRD Press, 1998

¹³¹ R. Houde, *Des mentors pour la relève*, Montréal, Éditions du Méridien, 1995, 253 p.

¹³² M.M. Guay, « Quelques précisions... le mentorat versus le coaching », *Revue Échange*, vol.16, no 3, 202, p. 7-8.

Les pratiques gagnantes

Certes que la majorité des recherches recommandent que les meilleurs résultats en mentorat sont obtenus quand la participation est volontaire. Aussi, les recherches démontrent que le mentor ne doit pas être en ligne directe de commandement du mentoré afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles¹³³. Dans les programmes de mentorat formel ou semi formel, la fréquence des rencontres entre le mentor et le mentoré doit être suggérée et la durée du mentorat doit être élaborée lors des premières rencontres. Les buts spécifiques, les objectifs et les bénéfices recherchés seront également discutés¹³⁴. Donc, afin qu'un mentorat soit efficace il faut que :

- a. les buts du programme soient clairs ;
- b. que le programme soit appuyé par la chaîne de commandement ;
- c. que le mentorat fasse partie du programme de développement professionnel ;
- d. que le mentorat fasse partie de la culture institutionnelle ;
- e. que la participation soit volontaire ;
- f. que le contenu des discussions soit confidentiel ;
- g. que le jumelage soit fait selon le choix préféré du mentor et du mentoré ;
- h. qu'au départ le programme soit pour un minimum d'un an ;
- i. que le mentorat soit fait d'engagement commun ;
- j. qu'il ne soit pas utilisé à des fins de carrière ;
- k. que le mentor ne soit pas le superviseur du mentoré, ni dans la chaîne de commandement directe si cela est possible (préférable mais non essentiel) ;
- l. que le mentorat puisse prendre différentes formes ;

¹³³ Liza M. Finkelsein and Mark L. Poteet, *Best practices in workplace formal mentoring programs*, in *The Blackwell handbook of Mentoring: A multiple perspectives approach*, Blackwell Publishing, 2007, p 353.

¹³⁴ Ibid, p 346.

m. que le programme soit continuellement suivi et évalué¹³⁵.

Les jumelages possibles

Pour ce faire, un mentorat semi formel est recommandé car il permet plus aisément d'atteindre les objectifs de l'institution et du mentoré : une approche gagnant gagnant. Les options suivantes pour le jumelage seraient:

- a. Option 1 : un mentorat face à face, relation d'un mentor avec un mentoré ; le mentor pourrait provenir au sein des FC qui est en dehors de la chaîne de commandement du mentoré, d'un ex militaire du grade de général, d'un cadre exécutif de la fonction publique fédérale ou provinciale, d'un 'CEO' ou cadre supérieur d'une entreprise privée ;
- b. Option 2 : un mentorat électronique peut également être envisagé si la distance est le facteur principal ne permettant pas une rencontre en personne. Ceci rend possible un jumelage de mentorat malgré la distance.
- c. Option 3 : un mentorat multiple où le mentoré a plus d'un mentor sur une période de temps donnée. Ce type de mentorat est aussi appelé un mentorat de réseau social¹³⁶. Les mentors pourraient provenir des mêmes sources qu'à l'option 1;
- d. Option 4 : un mentorat d'équipe qui est composé d'un mentor et de plusieurs mentorés qui sont représentés par un groupe. Ce type de mentorat est désigné mentorat de groupe¹³⁷. Les mentors pourraient provenir des mêmes sources que l'option 1. Les mentorés pourraient être le groupe de tous les officiers nouvellement promus au grade de général.

¹³⁵ Janine Knackstedt, *Guidelines for the Establishment of an Effective Mentoring Program, 2007, p 1.*

¹³⁶ Terri A. Scandura and Ekin K. Pelligrini, *Workplace Mentoring, in Blackwell Handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, Blackwell Publishing Ltd, 2007, p 78.

¹³⁷ Daniel Lagacé-Roy and Janine Knackstedt, *Mentoring Handbook*. p 8.

- e. Option 5 – un mentorat inversé pourrait être possible quand la personne plus expérimentée est moins gradée et apporte une expertise spécifique (par exemple le combat contre les insurgés comme en Afghanistan)¹³⁸. Les mentors pourraient être ceux qui ont les plus grandes connaissances et expertises dans les conflits armés contre les insurgés par exemple en Afghanistan. Les mentorés pourraient être ceux qui se déploieront dans un an ou deux.

Les modèles proposés incluant les avantages et les désavantages

L'option 1 est une option réalisable. C'est une approche traditionnelle. C'est celle qui est la plus personnalisée et la plus profitable pour des buts très spécifiques de développement exécutif.

L'option 2 n'est pas une option viable. Cette option comprend de multiples désavantages et n'adresse pas les besoins uniques de développement exécutif au niveau stratégique et au niveau du DP5.

L'option 3 n'est pas une option réalisable. Cette option ne permet pas une approche individualisée et elle serait difficilement atteignable compte tenu de l'espace temps limité des officiers généraux.

L'option 4 contient tous les avantages de l'option 1 et permet un réseautage plus grand et une plus grande diversité de mentors avec des expertises, des connaissances et des expériences spécifiques qui pourraient aisément combler le développement professionnel spécifique pour chaque officier général. Cette option est celle qui rencontrerait le mieux les besoins des FC et de l'individu. Cette option est également

¹³⁸ Daniel Lagacé-Roy and Janine Knackstedt, *Mentoring Handbook*. p 8.

corroborée par Elizabeth Collins de l'Université d'Harvard dans un récent article sur le mentorat à 360 degrés, dit un mentorat de réseau social que j'ai préalablement défini comme un des types de mentorat qui pourraient remplir les besoins des FC et du niveau exécutif de l'institution¹³⁹.

Collins renforce le fait que pour maximiser le développement professionnel au niveau exécutif, il faut identifier plusieurs mentors avec des expertises spécifiques qui peuvent être transmises dans un contexte de mentorat¹⁴⁰. Ce serait également fort probablement l'option la plus dispendieuse compte tenu du nombre de mentors qui pourraient être requis.

L'option 5 n'est pas recommandée car elle ne permet pas d'atteindre les besoins des officiers généraux au niveau stratégique à moins de remplir un besoin très spécifique dans un théâtre d'opérations. Le mentor pourrait être un officier ou un sous-officiers avec une expertise spécifique et d'un grade inférieur ayant opéré à des niveaux souvent tactiques qui ne pourraient pas être pertinent au niveau exécutif.

Donc, je recommande fortement l'option 4 en priorité car elle permet d'adresser l'ensemble des manques et des lacunes identifiées au niveau exécutif et cette option favoriserait une plus grande agilité mentale ainsi qu'une plus grande intelligence émotionnelle et culturelle. Le fait de disposer d'un plus grand accès à différents mentors serait une riche expérience pour les officiers généraux des FC.

¹³⁹ Elizabeth Collins, *360 degrees Mentoring*, Harvard Business School, Boston, March 2008; <http://www.exed.hbs.edu/assets/360mentoring.pdf>; Internet: consulté le 26 janvier 2009.

¹⁴⁰ Ibid.

Les modèles possibles peuvent être comparées ainsi :

Options	Avantages	Désavantages
Option 1 : un mentorat face à face, relation d'un mentor avec un mentoré	<ul style="list-style-type: none"> - rétroaction immédiate - coordination simple - développement spécifique plus rapide que les autres options 	<ul style="list-style-type: none"> - les personnalités doivent s'entendre d'emblée pour maximiser la rétroaction et l'apprentissage
Option 2 : un mentorat électronique et/ou téléphonique peut également être envisagé si la distance est le facteur principal ne permettant pas une rencontre en personne. Ceci rend possible un jumelage de mentorat malgré la distance	<ul style="list-style-type: none"> - rapide - économique - facile à coordonner - aucun déplacement 	<ul style="list-style-type: none"> - non personnalisé - rétroaction limitée - difficile à garder la motivation - difficile à prendre le temps de répondre - réseautage limité - idéalement, demanderait une ou deux rencontres en personne au début
Option 3 : un mentorat d'équipe qui est composé d'un mentor et de plusieurs mentorés qui sont représentés par un groupe. Ce type de mentorat est désigné mentorat de groupe	<ul style="list-style-type: none"> - partage des expériences plus grand - interaction plus dynamique - rétroaction plus complète et profitable - cohésion d'équipe - grande possibilité de mentorat de pairs 	<ul style="list-style-type: none"> - plus difficile à coordonner en termes de temps et pour les mentorés - économique - résultats collectifs et non individuels - comparaison et compétition possible entre les mentorés
Option 4 : un mentorat multiple où le mentoré a plus qu'un mentor sur une période de temps donnée. Ce type de mentorat est aussi appelé un mentorat de réseau social	<ul style="list-style-type: none"> - rétroaction plus étendue et complète sur plusieurs aspects de développement - diversité de mentors - réseautage plus grand - expertise plus vaste 	<ul style="list-style-type: none"> - plus difficile à coordonner - option plus dispendieuse car plus de mentors - demande plus de temps - moins d'attention personnelle pour l'individu
Option 5 : un mentorat inversé pourrait être possible quand la personne plus expérimentée est moins gradée et a une expertise spécifique ou un aspect spécifique de l'institution et a une meilleure perspective de l'institution	<ul style="list-style-type: none"> - besoins spécifiques pour un but précis ; par exemple les combats en Afghanistan contre les insurgés - rétroaction des subordonnés, de la culture et sous-culture au sein des FC - économique - rapide - interne 	<ul style="list-style-type: none"> - rôle inversé - cadre exécutif pourrait être inconfortable - apprentissage moins ciblé sur le domaine stratégique et plus dirigé vers le niveau tactique

Le réseautage à l'extérieur des FC serait grandement bénéfique pour l'institution et l'individu. Il pourrait grandement accroître l'efficacité des officiers œuvrant au niveau stratégique dans de nombreux réseaux de décision publique et privé. Il pourrait également avoir une approche plus intégrée au sein du gouvernement, plus interarmes au sein des FC, plus inter-agences au sein de la fonction publique fédérale et provinciale et une meilleure compréhension de la société canadienne. Cette apprentissage riche en expertise stratégique permettrait une meilleure créativité et agilité mentale tout en ayant une vue globale plus grande au niveau domestique et international.

Le choix des mentors est donc crucial. Les FC doivent déterminer le ou les mentors nécessaires afin de combler le manque d'expertise au niveau stratégique. Le choix doit se faire en fonction des buts de l'institution, les objectifs des FC et doit tenir compte des manques d'habiletés des officiers généraux pour lesquels un développement spécifique d'expertise est requis au niveau personnel et au niveau de l'institution. Pour ce faire, l'évaluation à 360 degrés sur le leadership exécutif est essentielle pour chaque officier au niveau exécutif.

Il serait préférable d'avoir une variété de mentors à l'intérieur et à l'extérieur des FC, incluant le domaine privé, public et les membres retraités des FC ou du Département de la Défense nationale ou d'autres ministères qui pourraient contribuer au développement des compétences recherchées.

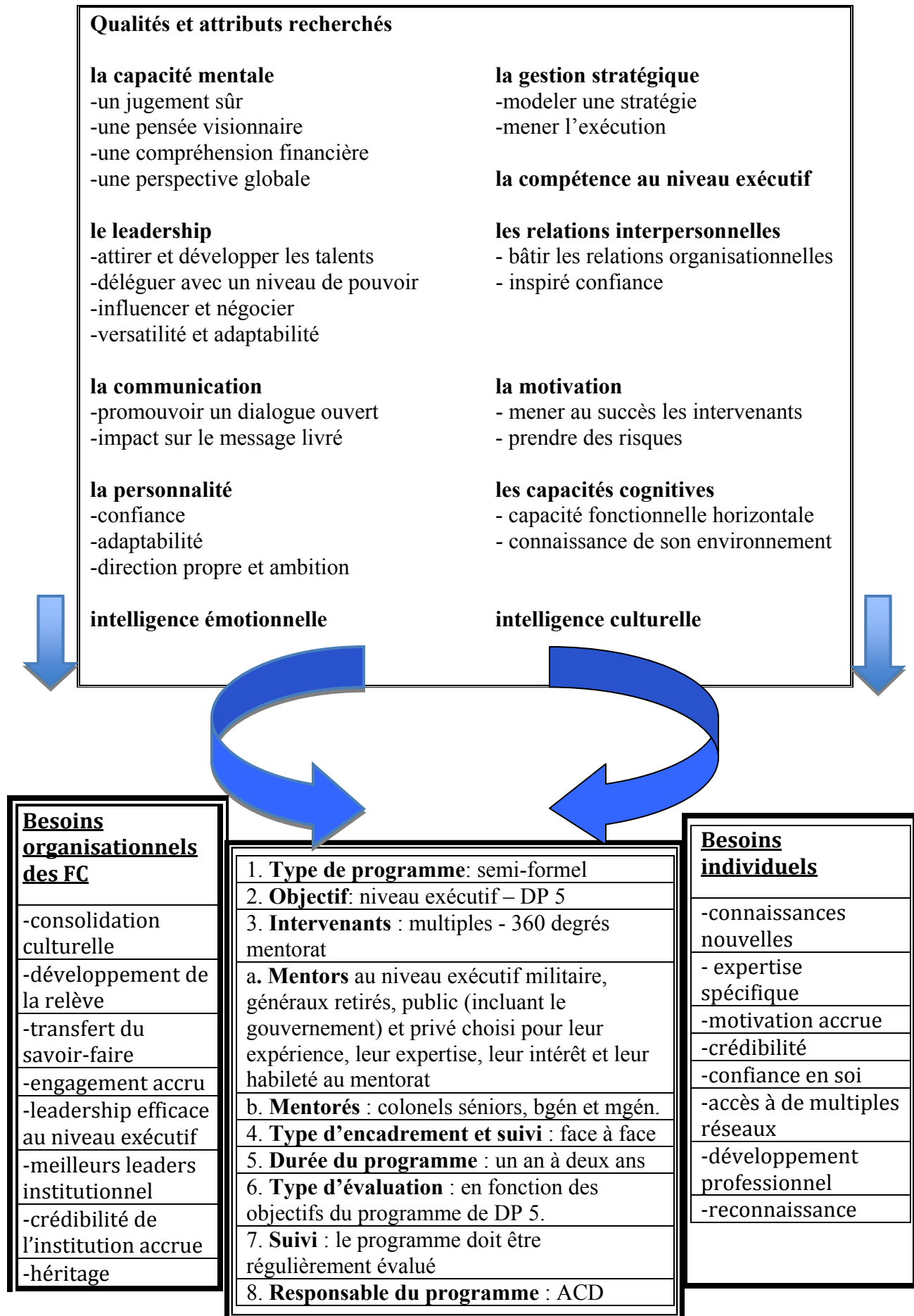
Compte tenu qu'un programme de mentorat au niveau exécutif représente un changement de culture au niveau stratégique, une transition progressive est recommandée. A des fins de transition et de mise en œuvre, il faut débiter sans délai avec des mentors retraités des FC qui connaissent bien l'institution et les besoins au niveau stratégique. Ce programme pourrait débiter immédiatement.

Dès l'an prochain, en 2010, le groupe de mentors prendrait de l'ampleur avec des mentors au niveau des autres départements publics fédéral et provincial. D'ici deux ans, le réseau de mentors pourrait s'enrichir de 'CEO' et de cadres supérieurs au niveau privés afin d'accroître le réseautage, l'environnement externe et avoir une perspective globale plus complète. L'institution en profiterait davantage en ayant une variété bien ciblée de mentors de ces quatre sources principales initiales. Cela permettrait d'avoir le meilleur jumelage possible qui pourrait être au choix du mentoré, au besoin. Le choix des mentors demeure le plus grand défi et serait certes difficile ; donc une approche progressive est recommandée afin de rencontrer les besoins des FC.

Les mentors devront être rémunérés. Des coûts importants mais nécessaires pourraient donc être encourus et doivent être prévus à cet effet. Comme pour le CFC et le programme des sous-officiers supérieurs à Saint-Jean, il y aurait un système de sélection géré et contrôlé centralement pour les mentors.

La coordination, l'engagement et la sélection des mentors pourraient être confiée au Commandant de l'Académie canadienne de Défense (ACD). L'ACD est bien placée pour mettre de l'avant ce programme car elle voit aux besoins en développement professionnel, en développement en leadership et pourrait disposer de la liste des mentors potentiels, faire les suivis du programme et la validation subséquente. Ce serait à l'intérieur de son mandat. Les coûts pour les mentors pourraient faire partie d'un budget de développement professionnel pour les officiers généraux et cet argent pourrait être administré et géré par l'ACD. Le commandant de l'ACD deviendrait le champion du mentorat au sein des FC.

L'option recommandée - Le mentorat au niveau exécutif des FC



Chapitre 6 – Conclusion

L'environnement de sécurité évolue et le monde dans lequel nous vivons est devenu de plus en plus complexe et ambiguë. Le changement est une constante. Il faut donc des leaders stratégiques qui anticipent, qui apprennent et qui s'adaptent en toutes circonstances. Ils doivent avoir cette habilité mentale et cette créativité qui leur permettent d'être efficace au niveau exécutif. Pour ce faire, la majeure partie d'entre eux doit acquérir de nouvelles expertises et de nouvelles capacités cognitives qui incluent de meilleures communications stratégiques, de meilleures relations interpersonnelles ainsi qu'une intelligence émotionnelle et culturelle plus développée.

Au niveau exécutif, les leaders stratégiques doivent avoir une perspective globale pour comprendre les changements sociaux, politiques, culturels et militaires. Ils doivent avoir l'esprit ouvert, être des communicateurs stratégiques efficaces et avoir une compréhension de leur environnement interne et externe afin d'être de grands stratèges pour l'institution et le Canada. Pour ce faire, ils doivent donc continuellement perfectionner leurs connaissances et développer leur expertise.

Des manques évidents ont été notés lors de la promotion des colonels au grade de général. Plus qu'une simple promotion, ce changement important de responsabilité et de niveau d'expertise qui nécessite une approche individuelle de développement au niveau exécutif. Donc, un programme de développement professionnel DP 5 qui incorpore le mentorat comme un de ses outils essentiels serait souhaitable.

Le Département de la Défense ont un programme de mentorat central spécifiquement pour les gestionnaires civils et plusieurs initiatives de mentorat existent au niveau des unités et des sous-unités. Toutefois, aucun programme de mentorat ne fait partie du développement professionnel des officiers généraux au sein des FC. Cette

lacune représente un manque important dans le développement professionnel au niveau exécutif. Un programme de mentorat au niveau exécutif est donc nécessaire.

Dans la présente thèse, l'option qui préconise un mentorat semi formel entre plusieurs mentors et un mentoré est le modèle de développement exécutif qui est recommandée. Cette option préconise un mentorat comprenant des mentors exécutifs au niveau militaires (incluant des ex-militaires), des mentors exécutifs de la fonction publique fédérale et provinciale ainsi que des mentors exécutifs au niveau privé. Ces mentors exécutifs devraient posséder des expertises uniques et spécifiques qui pourraient adresser avantageusement les lacunes actuelles des leaders stratégiques des FC.

Le mentorat a fait ses preuves et il est déjà adopté dans nombreuses organisations publiques, privées et militaires. En décembre 2008, le CÉMD et le SM ont donné le ton et la direction avec un programme de mentorat structuré dans un cadre informel sur une base volontaire principalement pour les cadres intermédiaires civils nonobstant les besoins spécifiques au niveau exécutif.

Il faut donc bâtir sur cette direction juste qui représente une première initiative stratégique reconnaissant toute la valeur d'un programme de mentorat. Le but est de viser la succession au sein des FC, la rétention dans les FC, le développement professionnel, l'accroissement de l'expertise au niveau stratégique et le développement en leadership au niveau exécutif. Ainsi les membres des FC seront mieux préparés pour l'environnement complexe et changeant qui continuera de représenter de grands défis pour les leaders des FC.

Le mentorat peut avantageusement adresser plusieurs des manques d'expertise au niveau stratégique et être le catalyseur qui permettra au leader institutionnel d'être efficace plus rapidement. Les avantages sont multiples pour les FC et l'individu. La mise en œuvre d'un programme de développement professionnel (DP5) avec un

programme de mentorat comme outil essentiel du programme est une situation de gagnant gagnant pour l'institution et le membre.

Un programme semi formel de mentorat est donc recommandé pour les officiers qui travaillent au niveau exécutif des FC. Une variété de mentors au niveau privé et public sont requis afin de maximiser le développement professionnel des officiers généraux et permettant de combler les manques en matière d'expertises au niveau stratégique et exécutif. Ainsi, un mentorat multiple est préconisé pour chaque officier général afin de tailler sur mesure programme individualisé suivant au développement de chaque officier général. Ce qui veut dire que les généraux auraient le choix de leurs mentors et participeraient au processus de jumelage.

Ce programme doit être institutionnalisé et les fonds nécessaires doivent être accordés au niveau du DP 5. L'ACD doit être nommé champion du programme de mentorat au niveau exécutif du DP 5.

Les bénéfices d'un programme de mentorat au niveau du DP 5 sont multiples et essentielles : une meilleure compréhension de l'environnement interne et externe, un meilleur réseau de contacts et de conseillers, une meilleure communication stratégique ainsi qu'une perspective globale des événements nationaux et internationaux. Ceux-ci donneront une meilleure compréhension de leur environnement et leur permettra de prendre des décisions avec plus de confiance et une meilleure évaluation des impacts possibles à tous les niveaux.

Le fait de jumeler des officiers généraux avec des cadres exécutifs d'autres Ministères, d'autres agences ou de l'entreprise privée augmentera substantiellement les capacités et l'expertise de nos officiers généraux au niveau stratégique.

L'institution et les membres des FC seront ainsi mieux préparés pour le futur et pourront ainsi continuer à connaître du succès aux niveaux stratégique, opérationnel et

tactique afin de rencontrer la primauté des opérations et le succès dans nos missions actuelles et futures. Le mentorat est un outil de développement indispensable pour tout leader qui a à cœur l'évolution et le développement de la profession des armes au Canada.

RÉFÉRENCES

Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les FC, Fondements conceptuels*, CÉMD, Ottawa, 2005.

Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les FC, Diriger l'institution*, CÉMD, Ottawa, 2007.

Académie canadienne de la Défense, *Le leadership stratégique*, Institut de leadership, Kingston, <http://www.cda.forces.gc.ca/cfli-ilfc/act-pro/index-fra.asp#canadiennes>

Académie canadienne de la Défense, CÉMD, *Le leadership dans les Forces canadiennes, Doctrine*. Canada 2005.

Académie canadienne de la Défense, *Le leadership dans les Forces canadiennes, Exercer une influence*, CÉMD, Chapitre 4, Canada, 2007

BBC News, *Conflict in Georgia*, 11 November 2008; <http://www.jfcomil.mil/newlink/storyarchive/2008/JOE2008.pdf> ; Internet: consulté le 12 janvier 2009

BBC News, *Day-by-Day: Georgia – Russia crisis*, BBC News, 27 August 2008; http://news.bbc.co.uk/2/hi/in_depth/europe/2008/georgia_russia_conflict/default.stm, Internet: consulté le 12 janvier 2009.

Bercuson, Bercuson J, *A man (or Woman) for all Seasons: What the Canadian Public Expects from Canadian General Officers*, Generalship and the Art of the Admiral, Ontario, 2001, p 409.

Brucker, Peter, *Training tools from MediaPro Business Mentoring*, MediaPro, http://www.mediapro.com/mentor/?gclid=CK_jk6G8o5gCFSEfDQod0xT5mQ; Internet : consulté le 22 janvier 2009.

Canadian Defence Academy, *The Professional Development Framework: Generating Effectiveness in Canada Forces Leadership*, CFLI Technical Report 2006-01, September 2006, page 32.

Canada, A-PD-055-002 PP-001 *Canadian Forces Officer General Specification (draft)* Canada, gouvernement fédéral, *les programmes de mentorat dans la fonction publique fédérale*, dated 3 July 2008. Ottawa ; http://www.psagency-agencefp.gc.ca/arc/hr-rh/hrtr-or/mpssbp-pmespe1_f.asp; Internet : consulté le 23 janvier 2009.

Canada, Institut de Leadership des Forces canadiennes, *le cadre des leaders des Forces canadiennes et le cadre de perfectionnement des leaders des Forces canadiennes*, ACD, 2009. Internet: consulté le 21 janvier 2009.

Canada, Department of National Defense, *Canadian Officership in the 21st Century (Officership 2020)*, Ottawa, CDS, 2001.

Canada, Agence de la Fonction Publique du Canada, *Gestion des talents – cadres exécutifs*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/docs/extm-map-fra.pdf>; Internet: consulté le 10 avril 2009.

Canada, Department of National Defence, *Military HR Strategy 2020, Facing the People Challenges of the Future*, Ottawa, Minister of National Defence, 2002.

Carpenter, Mason A. and Gerard Saunders. *Leading strategically through effective vision and mission; Strategic Management: A dynamic perspective: Concepts and Cases*, NJ, Pearson-Prentice Hill, 2008, pp 2-67.

Carroll L. (Lcol), *Coaching and Mentoring in the The Australian Army Senior Leader Development Program*, Australian Defense Force Journal, no 164, 2004.

Cohen, N. H. (1998). *Principles of Adult Mentoring Inventory (PAMI)*, Amherst (Mass.), HRD Press, p 21.

Collins, Elizabeth, *360 degrees Mentoring*, Harvard Business School, Boston, March 2008; <http://www.exed.hbs.edu/assets/360mentoring.pdf>; Internet: consulté le 26 janvier 2009.

Cooper, Robert K. and Ayman Sawaf, *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Executive EQ, New York, 1997.

Cotter, J.P. *Leading changes*, Boston, Harvard Business School Press, 1996. Chapter 1.
Dubé, Rebecca Dubé, *Le côté sombre du mentorat*, The Globe and Mail, 5 May 2008, p L3.

Davis, Karen D. and Kimberly-Anne Ford, *Cultural intelligence, Emotional Intelligence and Canadian Forces Leader Development*, Defence R&D Canada, Centre for Operational Research and Analysis, Technical Report, CFLS TR 2007-06.

Eggleton, Arthur and Maurice Baril (CDS), *Canadian Officership in the 21st Century (Officership 2020)*, Ottawa, February 2001.

Elder, Miriam, *Behind the Russia – Ukraine gas conflict*, 3 January 2009.
http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jan2009/gb2009013_045451.htm?chan=rss_topStories_ssi_5; Internet: consulté le 12 janvier 2009.

El-Khodary, Taghreed and Isabel Kershner, *Israeli attack kills Scores across Gaza*, The New York Times, 27 December 2008.
http://www.nytimes.com/2008/12/28/world/middleeast/web28mideast.html?_r=1;
Internet: consulté le 12 janvier 2009.

Finkelsein, Liza M and Mark L. Poteet, *Best practices in workplace formal mentoring programs*, in *The Blackwell handbook of Mentoring: A multiple perspectives approach*, Blackwell Publishing, 2007, p 353.

Jeffery, Micheal, *The CF Executive Development Programme, a concept for DP5: the CF Officer Professional Development System*, Draft 15 July 2008.

Jones, Wendell, *Complex Adaptive System, CAS*. October 2003. ;
http://www.beyondintractability.org/essay/complex_adaptive_systems/; Internet:
 consulté le 9 janvier 2009.

Gebelein, Susan, David Lee, Kristie Nelson-Neuhaus, Elaine Sloan, *Successful Executive's Handbook*, Personnel Decisions International (PDI), Previsor, Minnesota, USA, 1999. pp 17-42.

Gebelein, Susan H, David G. Lee, Kristie Nelson-Neuhaus, Elaine Sloan, *Successful Executive's Handbook, Development Suggestions for Today's Executives*, Previsor, PDI, Minnesota, USA, 1999, pp 473.

George, Bill, *America's Best Leaders: Anne Mulcahy, Xerox CEO*, US News and World Report, 14 January 2009. <http://www.usnews.com/articles/news/best-leaders/2008/11/19/americas-best-leaders-anne-mulcahy-xerox-ceo.html>

Guay, M.-M. (2002). « *Quelques précisions... le mentorat versus le coaching* », Revue, Échange, vol.16, no 3, p. 7-8.

Guay, Marie-Michèle et Annie Lirette, *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*, Rapport de recherche, Centre d'expertise en ressources humaines, avril 2003.

Guérin, G. et T. Wils, *Cadre conceptuel, la carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels*, Revue de gestion des ressources humaines, no 5, janvier 1992, p 13-30.

Hagge G.M. (General), *Marine Corps Order 1500.58*, Washington, DC, 13 February 2006.

Hénault, Raymond, CÉMD, *Servir avec honneur, La profession des armes au Canada*. Ottawa, Canada, 2003. p 21.

Hillier, Rick, *CDS Planning Guidance – CF Transformation*, 10 November 2005.
 Horn, Bernd and Stephen Harris, *Generalship and the art for the Admiral*, Vanwell Publishing Limited, St-Catherine, Ontario, 2001, p 456.

Klepak, Al, *Some reflections on Generalship through the Ages*, Generalship and the Art of the Admiral, Ontario, 2001, p 17.

Knackstedt, Janine, *Guidelines for the Establishment of an Effective Mentoring Program*, 2007, p 1.

Knackstedt, Janine, *Organizational Mentoring: What about protégé needs?* Doctoral thesis, University of Waterloo, 2000
 Macnamara, Don, BGen (ret), *Introduction to National Security Studies*, 25 September 2008.

Knackstedt, Janine, *Organizational Mentoring: What about protégé needs?* Doctoral thesis, University of Waterloo, 2000.

Knackstedt, Janine, *Research Proposal*, 2007.

Korabik, Karen, *Leadership and diversity in the Canadian Forces: A conceptual model and research agenda*. DRDC Toronto CR 2006-135. Defence R&D Canada –Toronto.

Lagacé-Roy, Daniel and Janine Knackstedt, *Mentoring Handbook*, Canadian Defence Academy, Kingston, 2007, p 5.

Managers and Directors Team. *A Global Mentoring Network*.

<http://www.managersanddirectors.com/executive/>; Internet: consulté le 10 avril 2009:

Maggart, Lon E. (Mgen) and Colonel Jeanette S. James, *Mentoring – A critical element in Leader development* Military Review 79, no 3 (May-June 1999).

Mason A. Carpenter and Gerard Saunders. *Leading strategically through effective vision and mission; Strategic Management: A dynamic perspective: Concepts and Cases*, NJ, Pearson-Prentice Hill, 2008, p 43.

Mulrine, Anna, *America's Best Leaders: US Junior Officers, Military rising in the military ranks with a wisdom forged by war*, US News and World Report, posted November 19, 2008. ; <http://www.usnews.com/articles/news/best-leaders/2008/11/19/americas-best-leaders-us-junior-officers-military.html>; Internet: consulté le 14 janvier 2009.

Murray, Williamson, *The Making of Strategy*, Princeton: Princeton University Press, 1985, p 14.

Natynczyk, Walter et Robert Fonberg, *Le programme de mentorat du MDN*, Ottawa, 9 décembre 2008.

Natynczyk, Walter, *Allocution passation de commandement CÉMD*, Ottawa, 6 juin 2008.

<http://www.nationalpost.com/m/story.html?id=627467&s=Related+Topics&is=Colin+Kennedy&it=Person>; Internet: consulté le 26 janvier 2009.

Norhouse, Peter, *Leadership, Theory and Practices*, California, USA, 2007, p 41-42. Lisa M. Fankelstein and Mark I. Poteet, *Best practices in workplace Formal Mentoring Programs*, *Blackwell Handbook on Mentoring a multiple perspective approach*, p 352.

Rondeau, Andrew, *Do you have a mentor*, 17 December 2007,

<http://www.greatmanagement.org/articles/350/1/Do-You-Have-A-Mentor/Page1.html>; Internet: consulté le 26 janvier 2009.

Scandura, Terri A. and Ekin K. Pelligrini, *Workplace Mentoring, in Blackwell Handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, Blackwell Publishing Ltd, 2007, p 78.

Ramaswami, Aarti and George P. Dreher, *Benefits Associated with Workplace Mentoring relationship, In The Blackwell handbook of Mentoring: A multiple perspectives approach*, Blackwell Publishing Ltd, 2007, p 213.

Schmitt, Frank, *A Systemic Concept for Operational Design*, pp1-32.

Smith, Paul, *Executive mentoring*, <http://www.executivementor.info/executive-business-mentoring-vs-coaching.htm>; Internet : consulté le 22 janvier 2009.

Sullivan, Gordon A. (General) and Michael A. Harper, *Hope is not a method*, Broadway Publishing, 1996.

Sutherland, Fred (LGen), *Strategic Leadership*, NSP speaker on 28 January 2009.

Uecker, Micheal, *Mentoring and Leadership Development in the Officer Corps of the United States Air Force*.

United States Army, *FM 6-22-100 Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*, Headquarters Department of the Army, Washington DC, October 2007, p 8-1.

United States Joint Forces Command, *Joint Operating Environnement, Challenges and Implications for Joint Forces*, November 2008;

<http://www.jfcom.mil/newslink/storyarchive/2008/JOE2008.pdf>; Internet: consulté le 13 janvier 2009

United States Joint Forces Command, *Joint Operating Environment, Challenges and Implications for Joint Forces*, November 2008; 09;

<http://www.jfcom.mil/newslink/storyarchive/2008/JOE2008.pdf>; Internet: consulté le 13 janvier 2009.

United States Joint Forces Command, *Joint Operating Environnement, Challenges and Implications for Joint Forces*, November 2008;

<http://www.jfcom.mil/newslink/storyarchive/2008/JOE2008.pdf>; Internet: consulté le 13 janvier 2009

United States of America, *American's Best Leaders 2008*, US News, 14 January 2009.

<http://www.usnews.com/features/news/special-reports/best-leaders.html>; Internet: consulté le 14 janvier 2009.

Withers, Ramsey, General (retired), *Public expectations of the General Officer Corps, Generalship and the Art of the Admiral*, Ontario, p 424.

Wood, Gail (Colonel), *Mentoring: A useful concept for Leader Development in the Army?* US Army War College, 1990, p 46.

Worthington, Nadia, *The Effects of Mentoring on Mentors and Mentees in Military College Environment*, Thesis for the Degree of Bachelor of Arts in Psychology, Kingson, Ontario, 24 April 2007.

Zaccaro, Stephen J., *The nature of executive leadership; a conceptual and empirical analysis of success*, American Psychological Association, Washington , DC, 2001.