

# Penser le généralat 2030

Simon BERNARD

Colonel de l'Armée de terre du Canada, auditeur de la 67<sup>e</sup> Session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

Démonstré dans *Chocs futurs*<sup>(1)</sup>, une étude prospective à l'horizon 2030 couvrant les impacts des transformations et ruptures technologiques sur l'environnement stratégique et de sécurité de la France ou encore dans *L'environnement de la sécurité de l'avenir 2013-2040*<sup>(2)</sup>, étude du Chef de développement des Forces canadiennes, la dernière décennie a connu de profondes transformations qui soulèvent d'importantes questions sur l'équilibre stratégique international.

Certaines évolutions, comme l'émergence de la conflictualité dans le cybermonde ou la présence de nouveaux acteurs dans l'espace extra-atmosphérique ne sont que deux exemples de ce que l'avenir nous réserve. Ces changements et les ruptures technologiques anticipées dans les domaines de défense antimissile balistique, de démocratisation et de militarisation de l'espace, de développement des missiles et de vecteurs hypervéloces et les stratégies de déni d'accès perturberont nos acquis. L'évolution du terrorisme et des menaces NRBC, les actions dans le cyberspace, l'impression 3D, la biologie de synthèse, les neurosciences et la cryptographie pourraient modifier l'environnement de sécurité de l'avenir. L'arrivée du champ de bataille 3.0 alliant l'intelligence artificielle (IA), les robots, les nanotechnologies et les armes à énergie dirigée<sup>(3)</sup>, supposent l'émergence d'une ou de plusieurs révolutions dans les affaires militaires<sup>(4)</sup>. Clausewitz prendrait grand soin de nous rappeler que la technologie change la grammaire de la guerre et non sa logique<sup>(5)</sup>.

Notre capacité à anticiper l'environnement de sécurité et de défense à l'horizon 2030 demeure un défi. Cependant, nous pouvons affirmer que de nouveaux milieux seront de plus en plus contestés et que la capacité à positionner nos armées pour faire face aux menaces futures représente un dossier de première importance.

(1) Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité Nationale (SGDSN), *Chocs futurs, études prospectives à l'horizon 2030, impact des transformations et ruptures technologiques sur notre environnement stratégique et de sécurité*, 2017, 208 pages ([www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2017/04/sgdsn-document-prospectives-v5-bd.pdf](http://www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2017/04/sgdsn-document-prospectives-v5-bd.pdf)).

(2) Canada, 220 pages ([http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2015/mdn-dnd/D4-8-2-2014-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D4-8-2-2014-fra.pdf)).

(3) *Chocs futurs, op. cit.*

(4) L'élément central de ce concept est que les progrès technologiques mèneront à des changements fondamentaux dans la façon dont les forces armées sont structurées, entraînées et équipées, ce qui transformera complètement la nature de la guerre.

(5) ECHEVARRIA II Antulio J., « War and Politics: The Revolution in Military Affairs and the Continued Relevance of Clausewitz », *Joint Force Quarterly*, hiver 1995-1996, p. 78.

L'équilibre géostratégique demeurera affecté par les changements politiques, démographiques, économiques, environnementaux et sociaux. Les officiers généraux devront maintenir une fine connaissance des enjeux stratégiques liés à ces changements et veiller à positionner les armées pour répondre aux menaces actuelles et futures qu'elles soient étatiques ou non-étatiques.

Selon les plans des gouvernements français et canadien, les objectifs de dépenses de 2 % du PIB fixés par l'Otan seront atteints en 2030. Mais les contraintes financières exigeront des choix difficiles pour nos armées qui aspirent à maintenir et à moderniser, leurs capacités pour pouvoir opérer sur le spectre complet tout en saisissant les opportunités technologiques, et en investissant sur la recherche et le développement pour maintenir leur avantage décisif lors des conflits futurs. Le développement de systèmes et les inventions demeureront une priorité pour notre capacité de dominer l'espace de bataille 2030, une attention particulière devrait être portée sur ceux qui occuperont les postes de très grandes responsabilités dans l'avenir, le généralat 2030.

Pour débiter, nous abordons trois fonctions complémentaires pour le généralat d'aujourd'hui et de demain ; le commandement, le *leadership* et le *management* (gestion). Ensuite, nous observons la stratégie ou l'art du généralat. Et pour terminer, nous étudierons les capacités intellectuelles, structurelles et sociales requises pour l'environnement du futur. Cet article s'adresse à ceux qui sont en voie d'« obtenir les étoiles »<sup>(6)</sup> et à ceux qui les arborent, celles et ceux sur qui reposent le futur de nos armées et la survie de nos Nations.

## **Le commandement, le *leadership* et le *management***

### **Commandement**

Le concept de commandement est omniprésent dans les ouvrages militaires français. Le *management* étant, pour les opérateurs des armées françaises, attribué au personnel de soutien et aux gestionnaires de la défense, une erreur dans un modèle futur d'armées où les qualités de gestionnaire de tous les chefs seront mises à l'épreuve. Simplement, le commandement est l'autorité légitime qu'un supérieur exerce sur ses subalternes militaires, en raison de son grade et de son poste. C'est également un terme qui encadre l'autorité légale d'un officier et ses responsabilités pour qu'il puisse utiliser une force létale, faire la justice dans son unité et donner les ordres militaires. La notion de commandement prend toute son importance par sa finalité qui est celle de pouvoir *in fine* demander à son subordonné de donner la mort, voire de mourir au combat. « Le commandement demeure intrinsèquement lié à l'action de combat et à la notion de risque partagé »<sup>(7)</sup>.

(6) Formule familière qui exprime la promotion au grade de général ou d'amiral.

(7) ÉTAT-MAJOR DE L'ARMÉE DE TERRE, *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre - Commandant et fraternité*, mai 2016, p. 52 ([www.defense.gouv.fr/](http://www.defense.gouv.fr/)).

## Leadership

Le *leadership* est un terme anglo-saxon du XX<sup>e</sup> siècle. Il n'existe aucun équivalent en langue française ; le *leadership* est différent de la direction, du *management* ou du commandement. La doctrine canadienne définit le *leadership* comme « l'art d'influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à notre intention ou à un objectif commun »<sup>(8)</sup>. Contrairement au système français, le *leadership* est un sujet de développement continu au sein des Forces canadiennes. De la Qualification militaire de base pour officiers (QMBO) en passant par les Collèges militaires royaux de Saint-Jean et de Kingston et tout au long d'une carrière militaire d'officier, la théorie et l'expérience du *leadership* constitue une composante clé de l'enseignement et du développement du chef à tous les niveaux incluant les futurs officiers généraux qui suivent le programme de sécurité nationale, un équivalent du Centre des hautes études militaires (CHEM).

Selon l'exercice du commandement dans l'Armée de terre française, le *leadership* est « l'aptitude à exercer une influence dominante sur d'autres personnes, en obtenant leur adhésion active à des idées, des orientations et plus largement des projets ou d'autres actions »<sup>(9)</sup>. Les Forces canadiennes, pour leur part, distinguent deux niveaux de *leadership*. Le niveau où les chefs dirigent des personnes et le niveau où ces derniers dirigent l'institution. Le *leadership* au niveau tactique consiste surtout à exécuter des missions et des tâches en exerçant une influence directe sur les autres, autrement dit, à diriger des gens. En revanche, le *leadership* institutionnel s'exerce surtout dans les quartiers généraux supérieurs ; au niveau opérationnel, sur celui du théâtre d'opérations et au niveau stratégique des Forces canadiennes. Il vise principalement à exercer une influence indirecte sur le rendement organisationnel et en campagne<sup>(10)</sup>. Le chef militaire doit ainsi s'adapter aux nouvelles exigences des postes qu'il occupera lorsqu'il parvient au généralat pour combler ce rôle de *leader* institutionnel. Mais qu'entendons-nous par *leader* institutionnel ?

La doctrine des Forces canadiennes définit le *leadership* institutionnel comme étant destiné aux équipes non hiérarchiques, aux comités consultatifs et aux unités d'orientation formés d'homologues ou quasi-homologues, ces groupes étant voués à soutenir les initiatives institutionnelles et le progrès<sup>(10)</sup>. Bien que le général d'armée Jean-Pierre Bosser ait remis à l'honneur le *Livre Bleu* sur *L'exercice du commandement* en 2013, il n'existe aucune doctrine ou publication sur le *leadership* dans les armées françaises. Les trois armées, la Gendarmerie nationale, la Direction générale de l'armement (DGA) et le Service du commissariat des armées (SCA) bénéficieraient d'une telle doctrine et des attentes institutionnelles quant au *leadership* institutionnel attendu et les compétences qui y sont liées.

(8) ACADÉMIE CANADIENNE DE LA DÉFENSE ET L'INSTITUT DE LEADERSHIP DES FORCES CANADIENNES, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution, Défense nationale*, 2007, p. 156 ([http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2013/dn-nd/D2-313-5-2007-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-5-2007-fra.pdf)).

(9) *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre*, op. cit., p. 52.

(10) *Le Leadership dans les Forces canadiennes*, op. cit., p. VII.

Ceux qui dirigent l'institution doivent satisfaire à de grandes exigences. On présume trop souvent qu'un excellent *leader* de personnes sera un excellent *leader* de l'institution. La direction au niveau institutionnel exige cependant un ensemble de capacités, de connaissances et d'orientations qui ne s'acquièrent qu'avec beaucoup de détermination et d'efforts personnels. Les *leaders* ne deviennent pas aptes à diriger l'institution en raison de l'expérience acquise et du temps consacré à diriger des personnes. Les succès du passé ne sont pas garants du futur. Comme le démontre le tableau en annexe B, l'expertise, les capacités et l'idéologie professionnelle diffèrent selon le niveau de *leadership*. L'expression anglaise « *What got you here, may not get you there* », souligne bien ce changement de paradigme. Les *leaders* recherchent et acceptent le privilège de diriger l'institution, car ils y voient une occasion de contribuer à la défense du pays et de servir les membres des Armées <sup>(12)</sup>. C'est ainsi que le *leadership* transformationnel devient un atout pour faire face aux défis de l'environnement 2030.

« Le *leadership* transformationnel est un modèle d'influence qui vise à modifier de façon assez radicale ou importante les caractéristiques de personnes, d'organisations ou de sociétés, de manière qu'elles soient plus complètes ou mieux équipées pour relever les défis qu'elles ont à relever ou pourraient avoir à relever. » <sup>(13)</sup>.

Certains pourraient proposer que le changement soit une constante dans les armées modernes, l'adaptabilité des chefs s'affirmant comme une qualité essentielle dans un environnement des plus volatile tant sur le territoire national que lors d'opérations extérieures.

### **Management**

Le commandement constitue l'exercice de l'autorité sur des structures, des ressources, des gens et des activités. Par conséquent, le *management* consiste à planifier, diriger, allouer des ressources, superviser et discipliner. Le *management* consiste donc à gérer une situation dans un cadre donné. On pourrait dire plus simplement que le manager gère les événements, les hommes et les situations dans un contexte donné, tandis que le *leader* emmène l'ensemble dans une direction grâce à sa propre vision.

Le *Great-Britain's Defence Leadership Centre (DLC)* offre la définition suivante du *management* : l'allocation et le contrôle des ressources (humaines, matérielles et financières) pour atteindre des objectifs, souvent sous la contrainte temporelle. Le *management* exige la capacité de déployer une panoplie de techniques et de compétences pour améliorer et faciliter la planification, l'organisation et l'exécution des affaires <sup>(14)</sup>. On peut le résumer à la « capacité à tirer le meilleur d'une organisation, par l'utilisation optimale des ressources humaines et matérielles disponibles » <sup>(15)</sup>. Bien que le terme ait mauvaise presse dans les armées françaises, il est clair que les habiletés

---

(11) *Ibid.*, p. 20.

(12) *Ibid.*, p. 144.

(13) *Ibid.*, p. 156.

(14) GALLAGHER Charles R. (Cpt.), « Muddling Leadership and Management in the United States Army », *APOJ* 16-32, 12 août 2016 ([www.armyupress.army.mil/](http://www.armyupress.army.mil/)).

(15) *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre, op. cit.*, p. 52.

de *management* seront primordiales pour tout chef désirant œuvrer efficacement au sein de la bureaucratie de la défense dans la conjoncture économique et sociale actuelle.

Finalement, le *leadership* est la méthode d'influence la plus appropriée dans des conditions de complexité, le *management* dans des conditions de prédictibilité relative et le commandement dans des conditions de crise <sup>(16)</sup>. Selon le *compendium* du Centre des hautes études militaires <sup>(17)</sup>, le *management* est conduire, le commandement est imposer et le *leadership* est inspirer. Il revient ainsi au chef militaire de trouver le juste équilibre entre conduire, imposer et inspirer dans son rôle d'officier général. Voyons maintenant la stratégie, ou l'art du général à l'horizon 2030.

### **Le généralat – *leaders* institutionnels**

Si les cultures stratégiques <sup>(18)</sup> de la France et du Canada sont bien différentes étant donné les facteurs géographiques, l'expérience historique, la religion, l'idéologie et la culture, la gouvernance, la technologie et la dissuasion, les défis pour le généralat canadien et français en matière de pensée stratégique et de stratégie comportent des similitudes.

Les conflits récents ont démontré que nos adversaires useront de tous les moyens à leur disposition pour parvenir à leurs fins. Les actions russes en Ukraine en sont un exemple. La combinaison d'actions militaires et non-militaires, la désidentification des forces et la conduite d'action sous le seuil, le contrôle de l'énergie comme nouvelle arme, une guerre d'information et campagne de propagande cumulée par des actions cyber avancées nous donne un avant-goût de l'avenir.

Notre culture stratégique occidentale, inspirée du modèle hoplitique, qui consiste à se battre en face-à-face et à remporter la décision dans le temps court, présente ses limites pour les engagements, conflits et guerres du futur.

« Nous sommes devenus persuadés qu'une bataille autre que face-à-face entre ennemis calmes et déterminés est contraire à notre valeur et notre style. Le modèle grec de la guerre a développé en nous une aversion pour ce que nous appelons le terroriste, le guérillero ou le franc-tireur qui choisit de faire la guerre d'une autre façon et n'est pas disposé à mourir sur le champ de bataille pour tuer son ennemi. » <sup>(19)</sup>.

Le terme de guerre « hybride » que nous attribuons à l'utilisation de la ruse dans des conflits modernes qui ne répondent pas à notre définition conventionnelle de la guerre reflète bien notre besoin d'innover et de s'adapter face aux menaces actuelles et futures. Sans quoi, nos adversaires auront un avantage décisif sur l'Occident. Les

(16) JANS Nicholas, *The Chiefs: A Study of Strategic Leadership*, Australian Defence College, 2013, p. 12 ([www.defence.gov.au/ADC/Publications/Chiefs/TheChiefs.pdf](http://www.defence.gov.au/ADC/Publications/Chiefs/TheChiefs.pdf)).

(17) Ouvrage donné aux Chémistes à leur arrivée pour la session d'études.

(18) La culture stratégique, que l'on appelle parfois « façon de faire la guerre » d'un pays, éclaire sa grande stratégie et, par conséquent, sa stratégie militaire, de sorte que les décideurs et les spécialistes de la sécurité nationale doivent bien en comprendre la nature et les caractéristiques.

(19) HANSON Victor D., *Le modèle occidental de faire la guerre* (3<sup>e</sup> édition), Les Belles lettres, 2004, p. 13-14.

modes opératoires couplés à l'utilisation de technologies amplement disponibles évolueront rapidement dans la prochaine décennie.

On ne peut parler de généralat sans aborder la stratégie et la pensée stratégique. Colin S. Gray (auteur de *La guerre au XXI<sup>e</sup> siècle*) définit la grande stratégie comme « l'orientation et l'usage qui est fait d'un ou de l'ensemble des atouts d'un milieu de sécurité à l'appui de ses objectifs stratégiques tels qu'ils sont dictés par la politique ». Pour les militaires, la stratégie est le pont qui relie la puissance militaire aux objectifs politiques. Elle comprend de nombreuses dimensions liées à la population et à la politique, aux préparatifs en prévision d'un conflit, ainsi qu'à la guerre ou la planification et conduite d'opérations militaires à grande échelle. Cette définition répond bien aux besoins actuels. Pourtant, la stratégie requiert la prise de décisions et la mise en œuvre de politiques et de capacités aujourd'hui pour pouvoir s'adapter au monde de demain. C'est ainsi que la prospective prend toute son importance et qu'une vision devient essentielle.

La fonction de général, selon le général Maurice Baril, alors qu'il était Chef d'état-major de la Défense au Canada, doit intégrer un *leadership* et une vision stratégique. Cette vision stratégique doit aligner les moyens, structures et ressources dont nous disposerons sur des objectifs et la voie à suivre. Son rôle est de réagir aux forces de changement en même temps que de nouveaux mécanismes sont créés pour aborder l'avenir <sup>(20)</sup>. Dans le domaine sécuritaire, les hauts dirigeants ont la lourde responsabilité d'anticiper et de gérer les risques au niveau national et international sur le spectre complet des menaces. Une fine compréhension des enjeux internationaux, des stratégies adverses et des nouvelles menaces sur le spectre sécurité-défense permettra aux généraux de 2030 de bien conseiller le pouvoir politique.

L'acte le plus décisif de jugement qu'un homme d'État ou un commandant en chef exécute consiste en l'appréciation exacte du genre de guerre qu'il entreprend <sup>(21)</sup>. Le premier rôle de nos officiers généraux consistera à bien établir le type de conflit auquel nous faisons face. Le débat actuel sur la question « Sommes-nous en guerre contre le terrorisme ? » est un exemple du style de débat sur lequel les officiers généraux, en tant que conseiller de l'État, devront éduquer les politiciens.

Pour bien définir le rôle des *leaders* institutionnels au niveau stratégique, une étude australienne exhaustive effectuée par Nicolas Jans en 2017 offre un modèle intéressant (Annexe A). Selon ce modèle, les *leaders* au niveau stratégique doivent remplir quatre rôles complémentaires, ce qui nécessite des méthodes de travail et des tempéraments adaptables :

- Le **dirigeant stratégique** doit être pragmatique et décisif.
- Le **leader stratégique** doit entreprendre une approche exploratoire, un style engageant, une capacité habile pour la gestion de risque et un sens raffiné afin de savoir être décisif au bon moment.

(20) HORN Bernd (Lieutenant-colonel) et HARRIS Stephen J., *La fonction de général et l'art de l'amirauté – Perspectives du leadership militaire canadien*, The Dundurn Group, Toronto, 2002, p. 154.

(21) LA GORCE (de) Paul-Marie, *Karl von Clausewitz et la stratégie moderne*, Seghers, 1964, p. 152.

- De façon similaire, le **bâtisseur stratégique** requiert une approche analytique et systémique.
- Enfin, l'**intendant de la profession** doit être au fait et préoccupé par les valeurs et pratiques institutionnelles <sup>(22)</sup>.

Pour ce faire, le *leader* stratégique œuvrant au sein de l'appareil politico-militaire doit développer sa capacité intellectuelle, structurelle et sociale.

### **Capacité intellectuelle**

Bien qu'il existe, particulièrement au sein des armes de combat, une préférence pour des gens motivés, agiles au niveau tactique, communicateurs chevronnés, axés sur l'action, intenses et physiquement aptes au combat, il faut se pencher sur la question des capacités intellectuelles de nos futurs chefs.

Selon deux grands théoriciens de la guerre, Jomini et Clausewitz, l'étude de l'histoire militaire est non seulement valable mais essentielle aux fonctions de général et même à la compréhension de l'art du commandement.

Pour Jomini, « Les qualités les plus essentielles pour un général d'armée seront toujours : un grand caractère, ou courage moral qui mène aux grandes résolutions ; puis le sang-froid, ou courage physique qui domine les dangers. Le savoir n'apparaît qu'en troisième ligne, mais il sera un auxiliaire puissant, il faudra être aveugle pour le méconnaître ; au surplus, comme je l'ai dit ailleurs, on ne doit pas entendre là une vaste érudition, il faut savoir peu mais bien, et surtout se pénétrer fortement des principes régulateurs. À la suite de toutes ces qualités viendront celles du caractère personnel : un homme brave, juste, ferme, équitable, sachant estimer le mérite des autres au lieu de le jalouser, et habile à le faire servir à sa propre gloire, sera toujours un bon général. » <sup>(23)</sup>.

Clausewitz, pour sa part, conclut : « Or, pour traverser sans dommages ces conflits incessants avec l'imprévu, deux qualités sont indispensables : d'abord, un esprit qui même au sein de cette obscurité accrue ne perd pas toute trace de la clarté interne nécessaire pour le conduire vers la vérité ; ensuite, le courage de suivre cette faible lueur. Le premier a été désigné au figuré par l'expression française du « coup d'œil » ; l'autre est la résolution. » <sup>(24)</sup>.

Une étude de Leonard Wong, *PhD*, de l'École supérieure de guerre américaine, a déterminé que les *leaders* avaient grandement besoin d'une compétence stratégique en particulier, qu'il a défini comme la perspicacité culturelle <sup>(25)</sup>. Cette perspicacité est bien plus que l'habileté à travailler avec des États, des militaires et des citoyens non occidentaux. Elle est essentielle aux interactions avec des entités interarmées,

(22) JANS Nicholas, *op. cit.*, p. 72.

(23) JOMINI Antoine Henri, *Précis de l'art de la guerre* (1838), Édition Champ libre, 1977, p. 67.

(24) CLAUSEWITZ (VON) Carl, *De la guerre* (1832), Éditions de Minuit, 1984, p. 85.

(25) WONG Leonard, GERRAS Stephen, KIDD William, PRICONE Robert et SWENGOS Richard, *Strategic Leadership Competencies*, Carlisle Barracks, PA, 2013, p. 7-8.

interalliées, entre les organisations ainsi que les autres ministères, partenaires de sécurité, organismes non-gouvernementaux et les membres de la communauté de défense. À tous ces défis s'ajoute la complexité associée au fait de devoir travailler efficacement au sein d'une grande organisation bureaucratique composée de militaires et du personnel civil sans oublier la rotation fréquente et délibérée des dirigeants et du personnel d'état-major militaire. Le développement d'une intelligence culturelle chez nos officiers et nos officiers généraux devient ainsi essentiel pour le généralat 2030.

« L'intelligence culturelle est l'aptitude à reconnaître les croyances, les valeurs, les attitudes et les comportements communs des membres d'un groupe et, ce qui est plus important encore, la capacité à appliquer efficacement cette connaissance à la réalisation d'un but précis ou d'une gamme d'activités. » <sup>(26)</sup>.

### **Capacité structurelle**

L'environnement stratégique dans lequel nos forces armées évoluent présente beaucoup de similarités avec la période d'entre-deux-guerres. À l'époque, les institutions devaient maîtriser de grandes innovations technologiques et tactiques dans une situation de budget restreint et de soutien limité. Certaines connurent des succès qui eurent un impact immense sur les premiers affrontements, tandis que d'autres furent victimes de leurs propres faiblesses.

« Les *leaders* stratégiques sont mêlés à des réseaux complexes d'organismes rivaux et de tentatives de collaboration qui vont au-delà de leur propre organisation [...] les *leaders* stratégiques doivent avoir une attitude prospective et passer beaucoup de temps à examiner l'avenir et à positionner l'organisation de façon à assurer son succès à long terme. » <sup>(27)</sup>.

Bien qu'il soit difficile de déterminer précisément l'environnement de sécurité et de défense de 2030, certaines tendances actuelles ne pourront que s'accroître. Les progrès technologiques comme les ordinateurs quantiques et l'IA pourraient potentiellement éclaircir le brouillard de la guerre. Mais la technologie ne pourra remplacer l'humain, d'où la nécessité pour les officiers généraux de faire preuve d'innovation et de créativité pour prévenir les chocs futurs. La technologie pourrait permettre une connaissance situationnelle détaillée en temps réel. Les hauts dirigeants devront éviter de devenir des généraux tactiques, une situation qui se produit lorsque la technologie permet aux commandants de haut niveau non seulement d'observer mais même de prendre le contrôle des opérations au plus bas niveau <sup>(28)</sup>.

Au niveau stratégique, il appartient aux gouvernements d'établir la fin désirée et les limites imposées aux forces armées dans l'intervention. Cela permet aux chefs militaires de dresser les objectifs opérationnels et les plans de campagnes pour atteindre

(26) SPENCER Emily, « Crucible of Success: Applying the Four CQ Domain Paradigm », *CFLI Technical Paper*, Institut canadien de *leadership*, Kingston, mai 2007, p. 3.

(27) *Strategic Leadership Primer*, p. 111 cité dans *Le Leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, op. cit., p. 125.

(28) FORD Christopher M. (Major), « Army Leadership and the Communication Paradox », *Military Review*, juillet-août 2015, p. 71 ([www.armyupress.army.mil/](http://www.armyupress.army.mil/)).



l'état final souhaité. Le Processus de planification opérationnel (PPO) présente ses limites dans un environnement complexe. Selon Karl Weick (professeur américain en science de l'organisation), les *leaders* stratégiques devront être capables d'abandonner des perspectives, des méthodes ou des hypothèses dépassées dans un monde d'incertitude <sup>(29)</sup>. C'est ainsi que la pensée systémique pourrait compléter voire remplacer le PPO pour répondre aux exigences futures.

Les *leaders* stratégiques devront pouvoir évoluer dans un milieu volatile, incertain, ambigu et complexe. Ils devront comprendre leur environnement dans un contexte de systèmes. Les *leaders*, agiles mentalement, sauront discerner les facteurs clés, en déterminer les causes rapidement, établir des priorités, tout en dénotant des tendances, des associations et des relations de causes à effets. La pensée systémique <sup>(30)</sup> est une discipline qui entre dans divers cadres, s'étend aux sciences physiques et sociales, au génie et à la gestion et examine les interactions et les modes de changement.

À ce niveau de responsabilité, le chef peut prendre des décisions importantes concernant les ressources et leur allocation, et dispose d'une grande influence sur les procédés selon lesquels les membres sont affectés ou promus <sup>(31)</sup>. De plus, nous pouvons imaginer que la gestion des officiers à « haut potentiel » (HP) et à « très haut potentiel » (THP) devra évoluer avec l'environnement géostratégique. Pour les armées françaises, le besoin actuel de diplômés techniques pour les officiers de la Marine nationale et l'Armée de l'air doit être étudié et analysé en faveur d'une plus grande diversification pour y inclure les arts et lettres.

### **Capacité sociale**

Le *leader* stratégique remplit des fonctions distinctes du dirigeant stratégique. Il doit influencer des personnes, des équipes et des agences par une approche subtile pour obtenir leur engagement. Il devra ainsi être habile et efficace dans un contexte civil-militaire. Le développement d'un réseau varié et diversifié avec des milieux associés de près ou de loin avec la sécurité et la défense s'avère un atout dans un monde hautement connecté.

Les officiers généraux, en tant qu'intendants de la profession des armes, devront répondre aux attentes parfois conflictuelles entre les cultures d'une bureaucratie gouvernementale et de leur profession. Ceci sera accompli par un *leadership* fort et une capacité d'influencer le système à tous les niveaux. Le tableau en annexe C différencie une profession d'une bureaucratie et soulève des inquiétudes sur les tendances récentes de la bureaucratie gouvernementale à imposer sa culture sur notre profession, les officiers généraux et tous les membres de la profession des armes ont le rôle fondamental de protéger la profession et de résister, dans la mesure du possible, à devenir une vulgaire bureaucratie militaire.

(29) *Strategic Leadership Competencies*, op. cit., 2003, p. 3.

(30) Discipline encadrée de diverses façons, qui englobe les sciences physiques et sociales, le génie et la gestion, car elle vise à cerner des ensembles, des corrélations et des tendances au changement.

(31) JANS Nicholas, op. cit., p. 74.

Les menaces au bon accomplissement des fonctions de général sont légion. Des politiciens étroits d'esprit, mal informés ou insoucians, en ce qui concerne la défense, peuvent empoisonner l'existence de généraux dévoués. Certains officiers supérieurs peuvent avantager leur carrière au détriment de la vérité. Les batailles bureaucratiques peuvent obscurcir celles qui comptent vraiment.

Les *leaders* institutionnels acceptent les orientations de leurs dirigeants politiques au nom de la population. Cela ne les dispense toutefois pas d'employer tous les moyens et de saisir toutes les occasions pour conseiller et renseigner, s'ils estiment que les décisions prises ne visent pas les meilleurs intérêts des armées ainsi que la défense et la sécurité de la Nation et de la société qu'ils ont pour devoir de servir. Peu importe à quel point ils sont d'accord, les *leaders* institutionnels acceptent la directive finale et jamais ils n'enfreignent une orientation gouvernementale légitime, en font abstraction ou y opposent une résistance passive <sup>(32)</sup>.

\*

\*\*

Pour bien analyser l'évolution des fonctions de général, Martin Van Creveld nous rappellerait que le « commandement ne peut être compris de façon isolée » et doit être étudié avec la technologie, le renseignement, les armes, la formation, la discipline, le génie de la guerre, la politique et bon nombre d'autres facteurs <sup>(33)</sup>. Une étude approfondie du sujet mériterait d'être lancée.

Dans cet article, nous avons tenté de soulever l'importance de la complémentarité du *management* et du *leadership* pour ceux qui portent et porteront les « étoiles ». Les grandes institutions académiques françaises et canadiennes et le domaine civil pourraient grandement contribuer aux meilleures pratiques en matière de *management*.

Les succès des dirigeants militaires au niveau tactique ne sont pas des garanties au niveau institutionnel. Les critères d'admission au généralat méritent d'être étudiés à cette aune. Le parcours du chef au niveau tactique est une combinaison d'apprentissage technique, d'éducation et surtout de pratique *via* l'entraînement individuel et collectif. La formation dispensée au CHEM ainsi qu'au Collège des Forces canadiennes favorise le développement de ces *leaders* institutionnels qui devront œuvrer dans un environnement politico-militaire.

Cependant, la formation des officiers généraux exige une étude indépendante en matière d'enseignement, d'éducation, de *management* et de *leadership* pour garantir les compétences requises pour le généralat d'aujourd'hui et de demain. L'intelligence culturelle et la pensée systémique semblent des voies à haut potentiel pour ceux sur lequel reposent le futur de nos armées et la survie de nos Nations.

Sur le plan des dispositions, les capacités structurelles, intellectuelles et sociales de ces chefs de haut niveau doivent être développées afin de préparer les « Haut

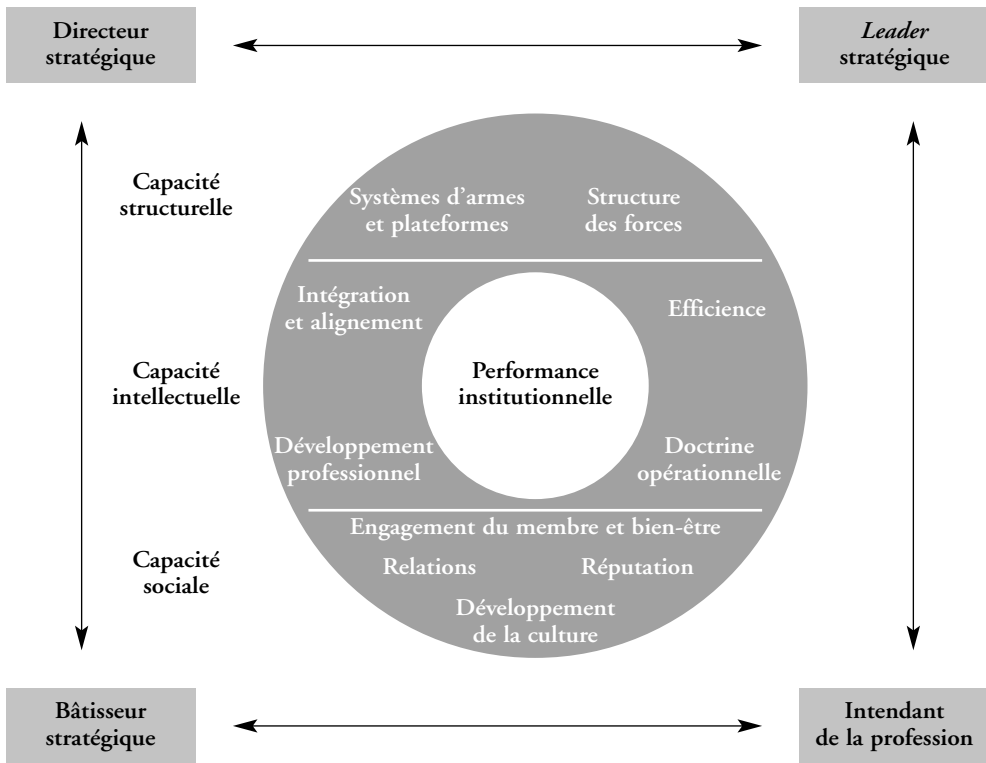
(32) *Le Leadership dans les Forces canadiennes, op. cit.*, p. 144.

(33) VAN CREVELD Martin, *Command in War*, Harvard University Press, Massachusetts, 1985, p. 261.

potentiel (HP) » et « très haut potentiel (THP) » de nos armées à occuper les postes de hautes responsabilités. Les armées françaises pourraient s'inspirer davantage de la formation continue en *leadership* du monde anglo-saxon.

Les développements technologiques récents et leur application sur les champs de bataille du futur pourraient créer de nouvelles révolutions dans les affaires militaires. Il ne faudrait pas négliger le capital humain de ces chefs de demain sur lequel reposent l'avenir de nos armées et la survie de nos États.

ANNEXE A : Le processus de *leadership* militaire stratégique  
(JANS Nicholas, *The Chiefs: A Study of Strategic Leadership*, Australian Defence College, 2013, p. 22.)



ANNEXE B : Expertise, capacités sociales ou de changement et idéologie professionnelle selon les niveaux de leadership  
 (ACADÉMIE CANADIENNE DE LA DÉFENSE ET INSTITUT DE LEADERSHIP DES FORCES CANADIENNES, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*,  
 Défense nationale, 2007, p. 152-153)

		EXPERTISE	CAPACITÉS COGNITIVES
		Du niveau tactique au niveau stratégique	De l'analyse à la création ou à l'abstraction
Niveau du leader	Supérieur	<p><b>Expertise en matière de sécurité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La portée et l'objet passent de la connaissance à une expertise accompagnée d'une compréhension grandissante des enjeux stratégiques dans le domaine de la sécurité.</li> <li>• Pour passer des connaissances à l'expertise, il faut être en mesure de mettre en pratique la philosophie et les principes qui gouvernent la mise sur pied et l'emploi des capacités militaires (connaissances + philosophie = expertise), et d'établir une coexistence institutionnelle stratégique avec les ministères homologues et les agences de défense étrangères.</li> <li>• L'expertise dépend nettement du perfectionnement complémentaire sur le plan de l'idéologie professionnelle et d'une connaissance exhaustive de la profession des armes.</li> </ul>	<p><b>Création du savoir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En mesure de générer, d'organiser et de gérer un paradigme qui s'applique à l'ensemble de la profession.</li> <li>• En mesure de dépasser les capacités d'analyse, de création et de jugement nécessaires pour adapter la profession à l'environnement externe, et d'élargir ces capacités pour mettre à jour et étendre le paradigme de la profession et assurer que cette dernière assume toutes ses responsabilités envers la société de la façon la plus efficace.</li> <li>• Il y a un parallèle certain entre les capacités cognitives exigées à ce niveau de qualification du leader et celles au niveau des études supérieures avancées – non seulement y a-t-il maîtrise de la discipline, mais aussi création de savoir.</li> </ul>
	Avancé	<p><b>Connaissances en défense</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De simples renseignements à la connaissance, la capacité d'incorporer une compréhension globale des FC et de la défense comme une composante essentielle à la sécurité et des activités du gouvernement.</li> <li>• Pour intégrer informations et connaissances, il faut une perspective additionnelle permettant de comprendre la raison d'être et l'objectif des actions désirées, soit les résultats généraux qui doivent être atteints (information + objectif = connaissance).</li> </ul>	<p><b>Modèles mentaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes à raisonner de façon inductive et déductive pour créer, adapter et généraliser des connaissances, tant à partir de son apprentissage et de ses expériences propres qu'à partir d'autres domaines comme la documentation sur la profession.</li> <li>• Raisonner de façon abstraite et tirer avantage des orientations professionnelles pour être en mesure de comprendre les résultats désirés.</li> <li>• Connaissance des hypothèses sous-tendant le mode « militaire », de comprendre les enjeux, de vérifier les hypothèses de travail et de fonctionner au sein de la discipline que suscite la « réflexion militaire ».</li> </ul>
	Intermédiaire	<p><b>Information militaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître la contribution de son Groupe professionnel militaire (GPM) aux capacités des formations plus importantes.</li> <li>• Connaître non seulement ce qu'il faut faire, mais aussi le contexte dans lequel l'action a lieu (données + contexte = information).</li> <li>• Exemples : les opérations basées sur les effets, le contexte de l'information supplémentaire sur les systèmes démocratiques, le droit international, le contrôle des militaires par les civils.</li> </ul>	<p><b>Théories et concepts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes à passer de la pensée concrète à la pensée abstraite, et à passer des procédures et des règles aux principes.</li> </ul>
	Débutant	<p><b>Procédures techniques et tactiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se renseigner sur les Groupes professionnels militaires (GPM) et les procédures normales des forces maritime, terrestre et aérienne.</li> <li>• Quant aux premiers rôles de leader, avoir un aperçu des normes et des procédures, ainsi que des tactiques pour petits groupes.</li> </ul>	<p><b>Règles pratiques, théorèmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À ce niveau de qualification du leader, le raisonnement permet de déterminer les procédures propres à une tâche, d'exploiter des théorèmes simples, des règles pratiques ou des lois/principes scientifiques reconnus.</li> <li>• Grâce aux liens et à l'interaction avec l'axe d'expertise militaire, les règles pratiques et les théorèmes constituent un « livre de recettes » pour résoudre un problème et réaliser une tâche, néanmoins avec une capacité d'innovation limitée.</li> </ul>

## Penser le généralat 2030

CAPACITÉS SOCIALES	CAPACITÉS DE CHANGEMENT	IDÉOLOGIE PROFESSIONNELLE
Des relations interpersonnelles à des relations interinstitutionnelles	Ouverture vers un changement de paradigme	De l'intériorisation à l'intendance
<b>Établissement de relations stratégiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saisir le concept sous-tendant la direction de l'institution, faire confiance aux processus d'influence secondaires et tertiaires permettant au <i>leader</i> de communiquer, à l'ensemble des systèmes organisationnels, les priorités institutionnelles et l'intention stratégique mettre sur pied des équipes ouvertes dans lesquelles les subordonnés sont en mesure de fournir des idées novatrices et de faire la critique d'hypothèses considérées comme admises.</li> <li>Axer les capacités d'influence externe sur la création et le maintien de relations stratégiques avec les autres intervenants engagés dans le domaine général de la sécurité et dans des initiatives nationales ou gouvernementales connexes.</li> </ul>	<b>Partenariats multi-institutionnels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Efforts dirigés vers l'extérieur, en vue d'influer sur la compréhension que les autres ont de la capacité politique stratégique du militaire, et efforts dirigés vers l'intérieur, en vue de mettre en oeuvre les initiatives de changement.</li> <li>Sur ce dernier plan, l'accent est mis sur les premières étapes menant à prévoir le changement, sur la contribution au changement, et sur la surveillance et l'adaptation des initiatives de changement au cours de leur exécution.</li> <li>Le but des initiatives du leader à ce niveau de qualification est de transformer ou d'améliorer une équipe ou des unités multiples, ou de mettre en oeuvre des applications d'organisations d'apprentissage aux niveaux organisationnel et institutionnel.</li> </ul>	<b>Intendance de la profession</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les capacités essentielles permettent de gérer l'identité professionnelle collective, c'est à dire les questions clés qui portent sur l'expression de la profession, l'expression de ce qu'elle représente et de ce qu'elle croit.</li> <li>Aptitudes à raisonner de façon très abstraite, comme dans les étapes les plus avancées du développement de la morale ou de l'identité, particulièrement la capacité de porter un jugement impartial sur la philosophie, l'idéologie et les principes essentiels de la profession.</li> <li>Cette capacité s'intègre à l'acquisition des capacités cognitives et de changement.</li> </ul>
<b>Cohésion du groupe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Au niveau des unités, des équipes ou des groupes multiples ou plus importants, participer aux aspects de la direction de l'institution, mettre en pratique des processus d'influence généraux pour veiller à la cohésion interne, pour favoriser l'engagement et pour appuyer les chefs subalternes, tout en participant à des activités qui créent des liens « outre-frontières » particulièrement dans les opérations interarmées ou multinationales.</li> </ul>	<b>Transformation du groupe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aptitudes à adapter et à aligner des groupes ou des sous-systèmes en fonction des besoins les plus généraux de l'institution, tout en veillant à la compétence tactique et à l'intégration effective des individus et des petites équipes ou sections dans une formation plus importante.</li> </ul>	<b>Harmonisation culturelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orienter la circonscription des problèmes et les interactions avec autrui pour exercer son influence de <i>leader</i> en vue de former ou d'aligner la culture ambiante et de la rendre conforme à l'<i>ethos</i>.</li> <li>Le <i>leader</i> de niveau avancé est aux prises avec les défis les plus complexes relativement à l'atteinte d'objectifs concurrents sur le plan de l'efficacité institutionnelle – le succès de la mission vs le mieux-être du militaire, la synchronisation interne et la stabilité vs l'adaptabilité externe et l'expérimentation.</li> </ul>
<b>Persuasion individuelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aptitudes sociales à diriger, particulièrement à influencer efficacement, soit sur l'individu, soit sur le petit groupe, par l'exploitation d'une gamme de comportements influents propres aux circonstances, aux personnes dirigées et au leader.</li> </ul>	<b>Autoefficacité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les capacités à ce niveau de qualification du leader sont axées sur les aptitudes à surveiller son autoefficacité, à engager une autoréflexion, à prévoir le perfectionnement personnel dans les meilleurs délais et à adapter le comportement selon l'environnement ou le contexte social.</li> </ul>	<b>Auto-réglementation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>À l'instar du professionnel de métiers techniques ayant réussi son stage d'apprenti, effectuer une autoréglementation de base, éviter de contrevenir de façon évidente à l'éthique et de manifester un comportement qui ternirait la réputation, l'image et la crédibilité de la profession.</li> <li>Se conformer au Programme d'éthique de la Défense.</li> <li>En mesure de donner l'exemple.</li> </ul>
<b>Obéissance axée sur l'équipe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance des normes du groupe, et style de <i>leadership</i> à flexibilité minimale.</li> <li>Aptitudes moyennes à communiquer grâce à des habiletés d'entregent de base qui reflètent la connaissance de facteurs d'influence élémentaires, de comportements personnels non préjudiciables et d'enjeux liés à la diversité du groupe.</li> </ul>	<b>Sensibilisation aux facteurs externes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sur le plan des capacités de changement, l'exigence minimale nécessaire pour souligner l'importance de l'ouverture aux changements sous l'influence de facteurs externes consiste à manifester une orientation et une sensibilisation générales aux changements en cours dans la société et aux efforts de transformation des FC.</li> </ul>	<b>Observation normative</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Connaître les fondements des concepts et pratiques de la profession des armes se plier aux normes du groupe relativement aux pratiques militaires, respect des exigences disciplinaires.</li> <li>À titre de nouveau <i>leader</i> (apprenti), avoir un regard vers l'extérieur en observant les superviseurs ou en se fiant aux codes de conduite pour les besoins d'orientation relativement aux comportements attendus dans des circonstances précises intériorisation minimale des valeurs.</li> </ul>

ANNEXE C : Comparaison profession vs bureaucratie (traduction libre)  
 (SNIDER Don M., « Will Army 2025 be a Military Profession? », *Parameters*, vol. 45 n° 4, hiver 2015-2016, p. 40)

Comparaison	Profession	Bureaucratie
<b>Connaissances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise ;</li> <li>• Apprentissage continu ;</li> <li>• Éducation ;</li> <li>• Pratique pour développer l'expertise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondées sur les compétences</li> <li>• Non-expert ;</li> <li>• Apprentissage au travail ;</li> <li>• Entraînement de durée limité.</li> </ul>
<b>Application</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les connaissances sont appliquées en tant qu'expert selon le jugement et la discrétion de l'individu en tant que professionnel.</li> <li>• Fondé sur l'engagement de l'individu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail accompli selon les instructions permanentes et les politiques, les règlements administratifs et les procédures établies ;</li> <li>• Fondé sur la conformité.</li> </ul>
<b>Mesures de succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité de la mission.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficience dans l'utilisation des ressources.</li> </ul>
<b>Culture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondé sur les valeurs et le code éthique ;</li> <li>• Grande autonomie avec haut niveau de responsabilités ;</li> <li>• Responsabilités et imputabilité basé sur la confiance ;</li> <li>• Méritocratie autogérée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité sur les procédures ;</li> <li>• Supervision étroite avec peu d'autorité discrétionnaire ;</li> <li>• Hautement structurée ;</li> <li>• Environnement axé sur les tâches et niveau de confiance bas.</li> </ul>
<b>Investissement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorité sur le développement de <i>leaders</i> ;</li> <li>• Capital humain ;</li> <li>• Gestion des talents ;</li> <li>• Stratégie d'investissement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement prioritaire sur les outils, la routine ;</li> <li>• Axé sur les coûts.</li> </ul>
<b>Croissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'une pensée critique ;</li> <li>• Compétences pour mousser l'innovation ;</li> <li>• Flexibilité ;</li> <li>• Adaptabilité ;</li> <li>• Perspectives variées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les compétences techniques et tactiques pour effectuer les tâches.</li> </ul>
<b>Motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrinsèque ;</li> <li>• Service axé sur le sacrifice de soit ;</li> <li>• Sens du devoir et de l'honneur ;</li> <li>• Le travail est un appel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrinsèque ;</li> <li>• Ambition de dépasser ses pairs ;</li> <li>• Compétition ;</li> <li>• Le travail est un emploi.</li> </ul>

Éléments de bibliographie

- ACADÉMIE CANADIENNE DE LA DÉFENSE ET L'INSTITUT DE LEADERSHIP DES FORCES CANADIENNES, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*, Défense nationale, 2007, 160 pages ([http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2013/dn-nd/D2-313-5-2007-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-5-2007-fra.pdf)).
- ACADÉMIE CANADIENNE DE LA DÉFENSE ET L'INSTITUT DE LEADERSHIP DES FORCES CANADIENNES, *Ni art, ni science – Profils de leaders militaires canadiens choisis*, Défense nationale, 2007, 296 pages ([http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2012/dn-nd/D2-203-2-2007-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D2-203-2-2007-fra.pdf)).
- ACADÉMIE CANADIENNE DE LA DÉFENSE, *L'intelligence culturelle et le leadership - Introduction à l'intention des leaders des Forces canadiennes*, Défense nationale, 2010, 179 pages ([http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2011/dn-nd/D2-238-2-2009-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2011/dn-nd/D2-238-2-2009-fra.pdf)).
- ARMÉE DE TERRE, *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre, Commandement et fraternité*, préface du général Bosser (Cémat), 2016, 88 pages ([www.defense.gouv.fr](http://www.defense.gouv.fr)).
- CHEF DU DÉVELOPPEMENT DES FORCES CANADIENNES, *L'environnement de la sécurité de l'avenir 2013-2040*, 2014, 200 pages ([http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2015/mdn-dnd/D4-8-2-2014-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D4-8-2-2014-fra.pdf)).
- COOMBS Howard, « Does our Military Have a Good Brain ? », *The Dorchester Review*, vol. 5 et 6, 2016-2017.
- FOOT Peter, « European Military Education Today », *Baltic Defence Review*, vol. 1, n° 5, 2001, p. 12-31 in KENNED Gregory C. et NEILSON Keith (dir.), *Military Education: Past, Present and Future*, Wesport, Praeger, 2002.
- FORD Christopher M. (Major), « Army Leadership and the Communication Paradox », *Military Review*, juillet-août 2015, p. 68-74 ([www.armyupress.army.mil](http://www.armyupress.army.mil)).
- GALVIN Thomas P. et HILL Andrew A., « Educating Our Defense Managers: A Way Ahead », *Journal of Military Learning*, vol. 1 n° 1, avril 2017, p. 31-51.
- HANSON Victor D., *Le modèle occidental de faire la guerre* (traduit par Alain Billaut), Les Belles Lettres, 2004.
- HOLEINDRE Jean-Vincent, *La ruse et la force : une autre histoire de la stratégie*, Perrin, 2017, 528 pages.
- HORN Bernd (Lieutenant-colonel) et HARRIS Stephen J., *La fonction de général et l'art de l'amirauté – Perspectives du leadership militaire canadien*, The Dundurn Group, Toronto, 2002, 560 pages.
- JANS Nicholas, *The Chief: A Study of Strategic Leadership*, Australian Defence College, 2013, 147 pages ([www.defence.gov.au/ADC/Publications/Chiefs/TheChiefs.pdf](http://www.defence.gov.au/ADC/Publications/Chiefs/TheChiefs.pdf)).
- JOMINI Antoine Henri, *Précis de l'art de la guerre* (1838), Édition Champ libre, 1977, 390 pages.
- MARSHALL Robert W. (colonel), « Educating the Army: The Genesis of Innovation », *Futures Seminar : The United States Army in 2030 and Beyond – A Compendium of U.S. Army War College Students Papers*, vol. 3, 2016, p. 29-34.
- MITCHELL Paul T., « Military Education », *The Dorchester Review*, vol. 5 et 6, 2016-2017.
- SNIDER Don M., « Will Army 2025 be a Military Profession? », *Parameters*, vol. 45, n° 4, hiver 2015-2016, p. 39-51.
- SPAIN Everett S.P., Mohundro J.D. et Banks Bernard B., « Intellectual Capital: A Case for Cultural Change », *Parameters*, vol. 45, n° 2, été 2015, p. 77-91.
- SPENCER Emily, « Crucible of Success: Applying the Four CQ Domain Paradigm », *CFLI Technical Paper*, Institut canadien de leadership, Kingston, mai 2007.
- STEELE William M. (Lieutenant General) et WALTERS Robert P. (Lieutenant-Colonel), « 21st Century Leadership Competencies: Three Yards in a Cloud of Dust or the Forward Pass », *Army Magazine*, vol. 51, n° 8, août 2001.
- TRIMAILO Timothy (Major), « Epic Fail: Why Leaders Must Fail to Ultimately Succeed », *Military Review*, vol. 97, n° 6, novembre-décembre 2017, p. 94-99 ([www.armyupress.army.mil](http://www.armyupress.army.mil)).
- VAN CREVELD Martin, *Command in War*, Harvard University Press, Massachusetts, 1985, 339 pages.
- Clausewitz (von) Carl, *De la guerre* (1832), Éditions de Minuit, 1984, 755 pages.
- WONG Leonard (Dr), GERRAS Stephen, KIDD William, PRICONE Robert et SWENGROS Richard, *Strategic Leadership Competencies*, Carlisle Barracks, PA, 2003, 13 pages.
- YOUNG Leon D. (Lieutenant-Colonel), « The Conservative Colonel: how being creative killed your career in the ADF », *Australian Defence Journal*, n° 203, 2018, p. 47-56 ([www.defence.gov.au](http://www.defence.gov.au)).