



# **LE LEADERSHIP CRÉATIF**

## **(APPLIQUÉ AUX FORCES ARMÉES)**

Mémoire de l'École de Guerre

Cdt. Alberto CALVO, (P25-G8), Armée de l'Air, Espagne

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPITRE 1. Le point de départ</b>	
1.1. Les Forces Armées et le leadership créatif .....	3
1.2. Définition de « leadership créatif » .....	4
1.3. Les traits de caractère d'un leader créatif .....	5
<b>CHAPITRE 2. Le leadership créatif: apprenons des grandes entreprises</b>	
2.1. Le contexte .....	7
2.2. Tendances de leadership .....	8
2.3. Perspective générationnelle .....	9
2.4. Motivation individuelle .....	11
<b>CHAPITRE 3. Le talent créatif personnel de tout le monde, y compris les militaires</b>	
3.1. Mythes et erreurs communes concernant la créativité .....	16
3.2. Connaître le style créatif de notre personnel militaire pour l'exploiter convenablement .....	18
<b>CHAPITRE 4. Le modèle d'évaluation EFQM et son application aux Forces Armées</b>	
4.1. Qualité et excellence .....	20
4.2. Changements nécessaires dans l'organisation .....	21
<b>CHAPITRE 5. L'application quotidienne du leadership créatif dans l'exercice du commandement</b>	
5.1. Connaissance de soi .....	25
5.2. Auto-développement .....	26
5.3. Connaissance profonde et vision systématique de l'organisation .....	26
5.4. Connaissance des autres .....	27
5.5. Eliminer la peur .....	27
5.6. Développement des subordonnés .....	30
5.7. Encourager quotidiennement dans son environnement, la proactivité, l'amélioration continue, la créativité et l'innovation .....	30
5.8. Récompenser et mettre en valeur les efforts créatifs des subordonnés .....	31
5.9. Attention, rapidité et simplicité .....	32
5.10. Renforcer l'intelligence collective, en s'appuyant sur les Tics, les réseaux et les outils collaboratifs .....	34
<b>CONCLUSIONS</b> .....	36
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	40

# Introduction

Les chefs militaires d'aujourd'hui se trouvent confrontés à des situations qui demandent des doses extraordinaires de savoir-faire, d'énergie et d'intellect. Ils sont responsables de nourrir l'esprit d'équipe et de canaliser les efforts individuels vers un but commun. Ils doivent alors créer un sentiment de communauté qui permet à leurs collaborateurs d'apprendre, de croître, de se développer, de contribuer et d'exceller. Ils doivent les aider à prendre la responsabilité de leurs contributions, à relever des défis, à ajuster leurs valeurs, à changer leur perspective, à découvrir leurs forces et leurs faiblesses, bref, à se dépasser.

Prêt à explorer différentes possibilités, ceux qui peuvent être appelés leaders créatifs sont ouverts aux nouvelles idées et possèdent la discipline d'en vérifier l'efficacité. Ils savent ce qu'ils ont besoin d'apprendre et de développer, et ils recherchent activement les connaissances, les expériences et les stratégies qui les permettent de s'améliorer continuellement.

Malgré les défis parfois importants à relever, il favorise la prise de risque pour lui comme pour ses collaborateurs. Cependant, le leader créatif comprend qu'il ne peut porter le poids de l'entreprise, du service ou même de sa section sur ses épaules mais que la seule façon de réussir est avec et à travers ses collaborateurs.

Les experts de différents styles de management s'entendent pour dire que pour bien gérer les autres, une personne a besoin d'une batterie de qualités et de compétences. Or, quoique certaines personnes semblent être nées avec les caractéristiques requises, les bons leaders « naturels » sont une « race » extrêmement rare. La plupart des gens doivent travailler fort pour apprendre, pratiquer et perfectionner les compétences d'un leader. Être soi-même pour optimiser ses forces est manifestement la marque d'un bon leader.

Le constat récurrent du manque de vrais leaders dans notre société a été une des raisons fondamentales qui m'ont encouragé à m'investir dans ce travail. Il est flagrant que notre modèle de cohabitation, de plus en plus interconnectée et interdépendante, souffre de ce

leadership dans la plupart des postes clés, et malheureusement, les Forces Armées (FA) ne sont pas une exception.

C'est pour cela que j'ai cru pertinent d'analyser et décortiquer la question, tout en essayant d'apporter mon point de vue personnel, en tant que bon connaisseur des particularités de mon pays et de mes concitoyens à cet égard, afin d'aboutir à un résultat aussi intéressant qu'utile pour les forces armées françaises.

La méthode employée pour mener à bien ce mémoire a été fondé sur la recherche et la lecture d'une vaste bibliographie sur le sujet, en complément de mon expérience personnelle et professionnelle dans ce domaine. La plupart des ouvrages consultés appartiennent au champ de la psychologie, de la sociologie et du management, avec une composante anglo-saxonne pas du tout négligeable.

La question de départ est que les forces armées espagnoles sont encore loin de disposer d'un système optimal de création de leaders créatifs. Et en même temps, une des raisons, à l'égard du manque de moyens mis à dispositions à ce propos, c'est que les FA ne pensent pas utile de disposer de leaders créatifs.

C'est pour cela que ce travail a deux buts principaux. Premièrement, démontrer que les FA du XXI ème siècle ont besoin de chefs militaires qui soient à la fois des leaders créatifs. Et deuxièmement, développer son application pratique au sein des FA et leurs spécificités.

# Chapitre 1

## Le point de départ

### 1.1. Les Forces Armées et le « leadership créatif »

Même si à priori parler de créativité dans les Forces Armées pourrait sembler paradoxal, la réalité est que l'innovation et la créativité en ont toujours fait parti. La preuve est qu'elles ont été et elles sont capables d'évoluer et de s'adapter continuellement aux changements et aux impératifs de l'environnement, tout en gardant une forte identité, une culture organisationnelle et des valeurs essentielles, critiques dans la réussite de leurs missions. Trouver un équilibre adéquat entre tradition et innovation n'est pas une tâche facile. Qui a mis en place ces changements, quels ont été les acteurs de premier plan à l'origine de cette innovation ? Ce sont les militaires eux-mêmes, le capital humain de l'institution.

Les Forces Armées sont riches en talent humain, en qualité et en diversité. Le personnel militaire, en plus de guider son comportement selon certaines valeurs institutionnelles communes et bien intériorisées, est riche en nombre et très varié en compétences. La diversité de perceptions est la voie vers l'excellence, l'innovation et le progrès. La créativité et l'innovation sont in fine, la capacité d'adaptation des Forces Armées du XXI siècle.

Il ne faut pas oublier que la thèse de ce travail est que même une institution comme les Forces Armées, si hiérarchisée et disciplinée, si accrochée aux traditions, si habituée aux normes et procédures, si méthodique dans l'approche et le développement de ses activités, peut et a l'obligation d'être innovante. En conséquence, les militaires, en tant que chefs ou en tant que subordonnés, collègues ou membres du même groupe de travail, peuvent et doivent être créatifs. Parce que chaque nappe de l'institution a besoin d'une partie de ce leadership créatif. Malgré cela, la plupart des militaires n'emploient pas de façon proactive leur potentiel créatif maximal. Ils ne sont pas non plus formés ou stimulés quotidiennement pour le renforcer et rendre plus fortes leurs attitudes. Il ne s'agit pas d'un

phénomène exclusif au contexte militaire, mais bien au contraire c'est quelque chose d'habituel dans la plupart des organisations.

Pour répondre à ce besoin, les Forces Armées doivent comprendre l'importance d'un leadership créatif en observant la réalité des meilleures entreprises civiles et leurs méthodes d'évaluations de cette compétence ; ainsi qu'introduire dans l'organisation les changements nécessaires pour mettre en place le développement de cette compétence parmi leur personnel.

## **1.2. Définition de « leadership créatif »**

Le leadership créatif est le concept selon lequel les leaders qui font preuve d'imagination et d'inventivité sont mieux placés pour influencer les personnes qui travaillent en dessous d'eux ou qui se tournent vers eux pour obtenir des conseils. Le concept soutient également que les leaders plus créatifs sont mieux équipés pour trouver des solutions uniques à des problèmes complexes. De plus, ce style de leadership est souvent motivé par l'idée que les gens peuvent devenir des leaders plus efficaces s'ils sont capables de penser et d'agir de façon originale et innovante.

Au cours des dernières années, le développement du leadership créatif a été étendu aux gestionnaires et autres leaders au sein des entreprises. Certaines entreprises ont adopté l'idée d'un leadership créatif, croyant qu'il améliorera en fin de compte la productivité des employés et améliorera les résultats financiers. Bon nombre de ces entreprises ont investi dans des cours ou des activités qui aideront à produire plus de leaders capables de sortir des sentiers battus. Par exemple, certaines entreprises font la promotion du leadership d'entreprise en envoyant des gestionnaires et des superviseurs suivre des cours de formation en leadership et des programmes de coaching en leadership. D'autres entreprises utilisent des exercices de consolidation d'équipe pour promouvoir le leadership créatif et de meilleures compétences en communication.

Quand on parle de créativité, on parle d'un résultat, d'un processus et d'une façon d'être. C'est pour cela que le leadership créatif comporte fondamentalement trois aspects :

- l'habilité de penser autrement,

- être capable d'agir comme catalyseur pour les habiletés créatrices des autres,
- la capacité d'encourager et de développer un climat créatif.

Au même temps, le leadership créatif est constitué de cinq composantes. Première, le défi créatif en soi-même. Deuxième, la capacité de libérer le génie créateur. Troisième, l'habileté d'allumer la créativité des autres. Quatrième, être capable de promouvoir un climat créatif. Et finalement, l'action créative elle-même.

### **1.3. Les traits de caractère d'un leader créatif**

Parfois, on pense que la créativité est un don que certaines personnes possèdent et qu'elle n'est donc essentielle que dans certains emplois. Néanmoins, penser que seul le département « R&D », « Marketing », « Design » ou « Communication » devrait avoir des personnes créatives, réduit considérablement l'éventail des possibilités de succès d'une entreprise. Nous utilisons tous la créativité tous les jours de manière continue, c'est pourquoi les bons leaders en sont conscients et l'encouragent constamment parmi leurs collaborateurs.

Regardons les caractéristiques les plus importantes du leader créatif, soit dans l'entreprise civile, ou dans les Forces Armées :

- il encourage le développement continu de nombreuses petites idées,
- il intègre ses équipes de travail dans des espaces où tout le monde est au même niveau et se sentent en confiance pour générer de nouvelles idées,
- il écoute les idées et ne les juge pas au début. Il inspire ses employés ou subordonnés à perdre leur peur (réduit la peur de l'échec),
- il veut que les gens génèrent des idées dans un environnement de respect absolu,
- il motive ses gens à sortir des sentiers battus,
- il favorise le jeu à l'intérieur et à l'extérieur de la zone de travail,
- il cherche des méthodologies, des outils et des techniques qui aident à réduire voire éliminer le pouvoir et l'ego,
- il sait que ses collaborateurs peuvent être sérieux et professionnels, mais aussi ludiques et amusants,
- il est à l'aise dans un environnement d'incertitude et recherche l'expérimentation de façon permanente.

Les leaders qui encouragent la créativité savent très bien qu'être créatif n'est pas une tâche mais une caractéristique que tous leurs collaborateurs devraient avoir. Que pour générer une véritable culture de l'innovation, nous devons être ouverts au changement, à l'erreur, à l'expérimentation.

Malheureusement, beaucoup de patrons sont plus préoccupés par les chiffres, les indicateurs et l'extinction du feu, plutôt que de voir et de découvrir qu'au sein de chacun de leurs hommes il y a une lumière qui génère de grandes idées qui peuvent illuminer, créer, imaginer et même résoudre des problèmes. Lorsque le leader promeut la pensée créative chez ses collaborateurs, il est évident comment les gens s'engagent davantage, contribuent activement et se sentent énormément plus productifs.

Si l'on veut que dans notre équipe ait de nouvelles propositions, qu'elle apporte de la valeur à l'institution militaire, qu'elle se sente à l'aise et heureuse et que chacun ait l'occasion d'exprimer ses idées; il faudra chercher toujours le bien en eux, être prudents à l'heure de juger, car cela ne fait normalement que décourager les gens et créer une atmosphère d'ennui et de frustration.

# Chapitre 2

## Le leadership créatif: un besoin incontournable

### 2.1. Le contexte

D'un point de vue intellectuel, on pourrait dire que l'environnement où on habite et dans lequel les FA du XXIème siècle développent leurs activités est volatil, incertain, complexe et ambigu.

Effectivement, les FA du XXIème siècle doivent être prêts à mener à bien leurs missions dans un contexte hautement complexe et incertain, avec des changements constants, des fluctuations, parfois imprévisibles ou surprenantes et rapides. Les prédictions et les plans à long terme ne sont plus guère fiables. Il faut corriger le cap plus souvent qu'auparavant et s'adapter en permanence.

D'autre part, en raison de l'intégration et de l'engagement solidaire de l'Espagne dans les organisations internationales de sécurité et défense, ainsi que la conscience de défendre par tous les moyens nos intérêts nationaux, obligent à aspirer à des performances excellentes.

Dans l'actuel environnement opérationnel il faut en outre une approche globale. Le succès de la mission assignée à la composante militaire dans une opération multinationale ne pourra être garanti que si la diversité et l'idiosyncrasie des différents acteurs présents, militaires ou civils, nationaux ou étrangers, sont prises convenablement en compte. Chacun des acteurs a sa propre vision du monde, une mission dans le théâtre des opérations probablement différente et une culture propre.

D'ailleurs, nous vivons plongés dans l'ère de l'information, dans un monde complètement inconcevable sans les réseaux de toute sorte ni les dénommées « nouvelles technologies », qui non seulement apportent plus d'interconnexion et de vitesse, mais qui causent des changements dans les sociétés, dans les comportements et les valeurs des

individus et dans le fonctionnement des organisations, en apportant une panoplie presque infinie de possibilités et des améliorations des capacités de commandement et de contrôle.

Un style de commandement adapté, positif et ouvert au changement et au travail collaboratif, qui sache exploiter les nouvelles technologies et les multiples possibilités des applications peut contribuer à faciliter le leadership créatif dans des organisations complexes avec du personnel reparti sur de nombreux emplacements, comme c'est le cas des Forces Armées.

Malheureusement, l'inertie des FA est telle qu'il est difficile d'accepter le besoin de changement. Il s'agit des valeurs anciennes très fortement enracinées qui constituent leur épine dorsale. Les chefs et les leaders militaires sont attachés aux armées pour des raisons très différentes aux motivations économiques de la plupart des leaders entrepreneuriaux. Dans ce contexte, il est fort improbable que l'institution militaire accepte de bon gré cette ouverture d'esprit nécessaires aux nouveaux temps.

## **2.2. Tendances de leadership**

Devant les défis du contexte actuel, les tendances de leadership dans les organisations du XXIème siècle offrent quelques indices et réponses à la question sur la direction que doivent prendre les Forces Armées. Il faut souligner dans ce cadre les conclusions les plus remarquables d'une étude à niveau global fait par IBM<sup>1</sup>: Le leadership créatif non

---

<sup>1</sup> IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success ARMONK, NY, - 18 May 2010: According to a major new IBM (NYSE: IBM) survey of more than 1,500 Chief Executive Officers from 60 countries and 33 industries worldwide, chief executives believe that -- more than rigor, management discipline, integrity or even vision -- successfully navigating an increasing complex world will require creativity.

Conducted through in-person interviews with senior leaders and consultants from IBM's Global Business Services division, less than half of global CEOs believe their enterprises are adequately prepared to handle a highly volatile, increasingly complex business environment. CEOs are confronted with massive shifts – new government regulations, changes in global economic power centers, accelerated industry transformation, growing volumes of data, rapidly evolving customer preferences – that, according to the study, can be overcome by instilling “creativity” throughout an organization.

<https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>

*(footnote continued)*

seulement s'avère essentiel actuellement dans n'importe quelle organisation mais il est aussi un facteur différentiel pour diriger et pour atteindre des résultats extraordinaires. L'analyse de l'étude révèle que les cadres des organisations saillantes ont su gérer la complexité d'une façon plus effective. Comment ? En profitant de cette complexité de trois manières principales : en incorporant un leadership créatif, en réinventant les relations avec le client et en développant une habileté opérationnelle.

En général, selon l'étude mentionnée, la créativité occupe le premier lieu parmi les qualités du leadership des cadres. Par conséquent, pour garantir le succès de n'importe quel type d'organisation, et encore plus pour atteindre des résultats saillants, les organisations ont besoin aujourd'hui d'encourager la créativité par-dessus de la rigueur, de la discipline dans la gestion ou de l'intégrité. Cette affirmation, résultat d'une étude rigoureuse effectuée par une source fiable, devrait servir pour éclairer le chemin de la recherche des compétences que toute organisation doit stimuler. Et bien évidemment, les FA ne devraient pas rester à l'écart, car elles travaillent dans le même contexte volatil et incertain et se nourrissent de personnes qui proviennent de la même société. Il faut juste trouver le juste équilibre entre la culture militaire et ce besoin de créativité.

Il est convenable d'ajouter deux nuances complémentaires à cette très importante conclusion du point de vue des tendances directives dans les organisations : (1) il n'y a pas de résultats saillants sans la recherche constante de l'excellence ; (2) il n'y a pas de résultats saillants ni d'excellence sans un modèle de qualité totale adéquat qui oblige à mettre en place les meilleures pratiques et les meilleurs processus de planification, de conduite, de suivi, d'évaluation, de révision et de l'application du retour d'expérience dans un cycle sans fin d'amélioration continue.

### **2.3. Perspective générationnelle**

D'un point de vue social, générationnel et évolutif, le personnel des Forces armées du XXIème siècle est composé de personnel appartenant à différentes générations, par le simple fait, comme cela a été toujours le cas, de leur date de naissance. Leur lieu de naissance et la culture dans laquelle ils ont grandi ont également une grande influence, en

particulier sur le personnel militaire d'autres pays. Selon le Dictionnaire de l'Académie Royale Espagnole, le mot « génération » dérive du latin *generatio* qui, selon l'une de ses significations, fait référence à un « groupe de personnes qui, nées à des dates rapprochées et ayant reçu une éducation et une influence socioculturelle similaires, se comportent de manière similaire ou comparable dans certains aspects ».

Ainsi, on peut dire qu'une génération devient une entité lorsqu'elle partage des valeurs (croyances directrices), des principes d'action, des normes (codes qui régissent l'application de ces principes) et des comportements, c'est-à-dire des manifestations qui prétendent « que les autres » voient et savent quelles sont les valeurs que la génération est prête à transcender. D'une manière générale, les gens de chaque génération ont des principes et des points de vue différents sur l'essence de la vie, le travail, la hiérarchie, l'obéissance, l'effort, le sacrifice, etc. Bien qu'il faille reconnaître que les générations ne sont pas strictement homogènes, ni soudaines, les coupes générationnelles révèlent une tendance sociale générale dans le domaine de l'éducation pour un contexte et un temps donnés.

Du point de vue des organisations et du leadership, il est très important de savoir comment gérer ces différences générationnelles et ces principes clés, car pour les personnes qui font partie de chaque génération il s'agit de leur plan de vie, de ce qu'ils veulent et de ce qu'ils ne veulent pas, de ce qu'ils classent par ordre de priorité et de ce qu'ils reportent, bref, de leur logique pour l'avenir.

Ceux de la génération « X », nés entre 1965 et 1980, ont été éduqués sous le message de la responsabilité, de l'effort, du sacrifice et du travail acharné, de l'étude, du respect et de l'obéissance à l'autorité, de la planification et de l'épargne, ou d'une relation de travail engagée à long terme.

Les chercheurs considèrent la génération « Y » et celle d'après, les Millennials, comme étant ceux qui sont nés après 1980, qui ont grandi avec l'explosion d'Internet ou la mondialisation, pour ne citer que quelques faits saillants de la génération. Ils sont nés et ont été élevés dans des foyers technologiquement avancés. Ils sont les enfants de la démocratie, de l'introduction massive de l'ordinateur à la maison, de la poste et du service de messagerie instantanée.

Il est important de comprendre les différentes relations de la génération « Y » avec l'autorité, soit par l'intermédiaire d'une personne, d'un système, d'une entreprise ou de leurs propres parents. En général, leurs comportements seraient caractérisés par une culture de l'immédiateté et de l'instantanéité, le rejet des hiérarchies et de l'autorité, au profit de la collaboration; une approche consumériste des services qui exige de toute utilité, simplicité, faible coût, praticité et immédiateté; un degré élevé de liberté et d'individualisme. Curieusement, même s'ils sont plus individualistes, ils ont au même temps une plus grande solidarité avec les étrangers ou les personnes non protégées.

Sa vision du travail est liée au concept des projets temporaires, plutôt que au concept classique d'une carrière de toute une vie. Leur engagement est de plus courte durée et le délai de réalisation de leur projet professionnel est lié à un bénéfice et à une motivation personnelle.

Du point de vue du leadership créatif, nous aurons les collaborateurs et les subordonnés « Y » de notre côté, nous n'avons qu'à obtenir les patrons-leaders « X » pour savoir comment gérer les nouvelles valeurs que les "Y" incorporent.

Considérant le côté positif de ces différences générationnelles, l'expérience, la persévérance et l'orientation à long terme en tant que caractéristiques saillantes de la génération « X » sont un bon complément à la spontanéité, la motivation et la créativité de la génération « Y ».

Intégrer correctement les nouveaux et futurs employés, concilier les valeurs essentielles de l'institution militaire, rendre compatibles les différences générationnelles entre elles, garder le personnel motivé pour bénéficier de son engagement dans les missions qui lui sont confiées, est un devoir incontournable des Forces Armées du XXIème siècle.

#### **2.4. Motivation individuelle**

Il est bien connu que la motivation au travail est essentielle pour qu'un travailleur soit plus productif et qu'un travailleur motivé est plus performant qu'un travailleur qui ne l'est pas. Le mot motivation vient du mot latin *movere* qui signifie « bouger ». Selon M.

Dessler<sup>2</sup>, la motivation est le reflet du désir d'une personne de répondre à ses besoins; pour Frederick Herzberg<sup>3</sup>, la motivation signifie faire quelque chose parce qu'il est important pour la personne de le faire. La motivation est la volonté de faire certains efforts pour atteindre certains objectifs qui influenceront la satisfaction des besoins individuels.

La motivation au travail est très importante pour les départements des ressources humaines des entreprises parce qu'elle les permet d'augmenter la performance de leurs employés. Cette motivation au travail peut être influencée par de nombreux facteurs tels que la personnalité, les croyances, les valeurs du travailleur, la rémunération et autres satisfactions. En termes simples, la motivation dépendra de la manière dont le travailleur se stimule et dont l'entreprise et le contexte parviennent à le motiver.

La motivation n'est pas un acte ou une action, mais un ensemble d'actions et un processus qui reflète la personnalité de la personne. Les croyances d'une personne façonnent ses motivations. Par exemple, pour une personne religieuse, il est possible que sa motivation soit de réussir selon les mandats de sa religion, ou non, et pour un non-croyant de prouver à ses supérieurs qu'il est un grand employé. En étudiant la personnalité de l'individu, on peut apprendre davantage sur la façon de le motiver, ce qui est très important pour la gestion des ressources humaines.

Dans le cycle de motivation au travail, le premier point à évaluer est la personnalité de l'individu. Il y a des indications de personnalité qui peuvent servir de ligne directrice pour savoir si cette personne se dirigera vers une motivation adéquate, peu importe l'encouragement qu'elle reçoit. La personne qui veut réussir, quoi qu'on lui dise, a toutes les chances de toujours travailler pour améliorer les choses. Ainsi, il y a des gens qui voient l'adversité comme une occasion de s'améliorer et de démontrer leurs capacités. Une autre caractéristique personnelle qui influence la motivation est la responsabilité. La responsabilité représente la capacité de choisir parmi un ensemble de solutions de rechange, ce qui est mieux. L'enthousiasme est également présent dans l'analyse. Une

---

<sup>2</sup> **Gary Dessler** is the author of Human Resource Management.

<sup>3</sup> **Frederick Irving Herzberg**, né le 18 avril 1923 à Lynn au Massachusetts et mort le 19 janvier 2000 à Salt Lake City, est un psychologue américain, célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail (théorie des deux facteurs, théories des besoins et des motivations).

personne enthousiaste est plus susceptible de s'intéresser à ce qu'elle a à faire au travail, ce qui lui permettra de profiter d'avantages tels que d'avoir plus de fonctions et de meilleurs salaires et de se sentir appréciée dans l'entreprise.

Les désirs et les besoins de l'être humain sont au deuxième rang dans le cycle de la motivation au travail. Les besoins peuvent être basiques et personnels. Selon cette classification, les besoins de base sont d'avoir une maison, de se nourrir, de s'habiller, etc. Les besoins personnels sont ceux qui aident la personne à se sentir à l'aise, comme avoir une voiture pour se déplacer. Selon le type de besoin que la personne veut satisfaire, la personnalité de l'individu lui donne plus ou moins de priorité et le désir de l'obtenir sera plus ou moins grand. Il est important de connaître les besoins de chaque membre de l'équipe afin de leur offrir ce qui les motivera vraiment au travail. Certaines entreprises font l'erreur de penser que la seule motivation est le salaire, et pourtant, pour de nombreux travailleurs, d'autres facteurs peuvent les motiver.

#### Types de motivation au travail :

1. **Amélioration des conditions de travail** : Ce type de motivation consiste en l'amélioration de certains facteurs tels que ceux liés à l'hygiène et au salaire. Ils permettent de répondre aux besoins fondamentaux des individus et de prévenir l'insatisfaction au travail.
2. **L'enrichissement du travail** : Lorsque le travailleur n'est qu'une partie mécanique et routinière de l'entreprise, il peut se sentir démotivé. Il est important que l'individu puisse participer au processus de prise de décision, qu'il joue un rôle dans la planification et la conception des tâches et que ses heures de travail aient une valeur ajoutée pour l'individu.
3. **L'aptitude de la personne à occuper le poste qu'elle occupe** : Ce type de motivation au travail cherche à incorporer une personne spécifique dans un poste de travail spécifique qui possède les compétences nécessaires à l'exécution du travail et qui est également motivée par les caractéristiques de l'emploi. Lorsque cela est vrai, on peut dire que la personne est apte à l'emploi. La détermination claire des fonctions de chaque poste est très importante pour éviter de faire des erreurs dans ce sens parce que l'effet sera d'avoir au sein de l'organisation des gens qui ne se sentent pas bien dans ce qu'ils font.

4. **La participation** : Cette technique indique que les travailleurs devraient participer à la planification de leurs tâches quotidiennes. Ce sont eux qui doivent savoir comment faire leur travail et, par conséquent, ce sont eux aussi qui sont en mesure de proposer des améliorations ou des modifications qui rendent les processus plus efficaces. La création d'espaces de discussion et de nouvelles propositions est toujours un excellent moyen de promouvoir cette participation et d'accroître considérablement la motivation des employés.
5. **Évaluer le rendement au travail** : L'évaluation régulière du rendement au travail est un stimulant motivant important, car elle fournit des renseignements sur les résultats du comportement au travail de chaque personne, les permettant de mieux comprendre leurs forces et leurs faiblesses et de continuer à grandir.
6. **Fixer des objectifs** : Ce type de motivation au travail consiste à établir des ententes périodiques entre les subalternes et les gestionnaires. Les objectifs à atteindre sont définis pour des périodes spécifiques. De plus, les résultats sont analysés ensemble pour voir le degré de conformité avec eux et une évaluation est faite de la façon dont l'équipe a évolué.

Selon le modèle d'attentes proposé par Vroom<sup>4</sup>, la motivation est le produit de trois facteurs essentiels : la valence (combien de récompense est désiré), l'attente (ce qui est attendu après avoir fait un effort qui mène à une performance réussie est le degré de conviction que l'effort fait aura un effet positif) et les outils (l'estimation que la performance mènera à la récompense désirée). Lorsqu'un travailleur a des attentes élevées, cela augmente son auto-efficacité au travail parce qu'il croit qu'il a vraiment les compétences nécessaires pour bien faire le travail. On dira que l'instrumentalité est élevée lorsque le travailleur évalue que les promotions qu'il peut obtenir au travail sont basées sur sa performance. Selon ce modèle intéressant, il y a deux façons de motiver la personne. La première est de reconnaître et d'affecter la perception des récompenses, la valence et la possibilité de les recevoir. La seconde est de renforcer la valeur des récompenses et le lien entre l'effort et la performance et entre les récompenses et la performance.

---

<sup>4</sup> **Victor H. Vroom**, né le 9 août 1932 à Montréal, est l'auteur de la théorie des attentes. théorie VIE (Valence, Instrumentalite, Expectation).

D'autre part, il y a le climat organisationnel comme facteur déterminant de la motivation au travail et, par conséquent, de la productivité des travailleurs. Le climat organisationnel est l'ensemble des facteurs qui déterminent l'environnement de travail. Il a trois dimensions : la dimension fonctionnelle, qui se réfère aux étapes dans lesquelles l'individu peut être impliqué dans l'organisation ; la dimension hiérarchique, c'est-à-dire la place ou le rôle qu'il occupe au sein de l'entreprise et la dimension inclusive, qui correspond à l'augmentation ou à la diminution de la centralité du travailleur au sein de l'entreprise.

Le climat organisationnel est très important parce qu'il peut affecter le stress psychologique et comportemental d'une personne. Elle peut aussi mener à l'épuisement, qui se produit lorsque le travailleur a le sentiment qu'il n'est plus en mesure de donner davantage de lui-même. Elle influence également l'ambiguïté du rôle et l'implication en référence aux valeurs que le travailleur donne à son travail, qu'il le considère vraiment important ou non.

Un autre problème qui affecte la productivité d'une personne est son niveau d'estime de soi. Lorsqu'un travailleur se sent compétent dans l'environnement de travail et sait qu'il est capable de réussir dans cet environnement, il est plus facile pour lui d'adopter un comportement de travail positif qui mène à des situations rentables. Par contre, lorsqu'une personne ne se sent pas capable de remplir les fonctions qui lui sont demandées, il est fort probable qu'elle cède à la difficulté et offre une réponse négative ou bloquante.

# CHAPITRE 3

## Le talent créatif personnel de tous les militaires

### 3.1. Mythes et erreurs communes concernant la créativité

Beaucoup de gens pensent que la créativité vient de l'inspiration divine, de la chance ou du hasard. Il existe de nombreux mythes populaires entourant la créativité en affaires, mais aucun d'entre eux n'a de preuves scientifiques. Une étude intitulée *The Myths of Creativity*, menée par David Burkus<sup>5</sup>, aide à démystifier ce qui se cache derrière certaines forces et processus qui stimulent l'innovation. Le studio de Burkus soutient qu'avec la bonne formation, toute personne ayant du bon sens peut développer des idées, des projets, des processus et des programmes nouveaux, innovateurs et créatifs.

La première étape est de ne pas limiter notre réflexion. Cela signifie qu'il ne faut pas croire ces 10 mythes sur le processus créatif :

1. **Le mythe d'*Eureka*** : De nouvelles idées semblent parfois surgir de nulle part, comme s'il s'agissait d'un rayon d'inspiration. Mais la recherche montre qu'ils sont en fait le point culminant d'un travail antérieur sur un problème. En fait, cette pensée a eu le temps d'incuber dans le subconscient, avant qu'elle n'apparaisse sous la forme d'innovations de style *Eureka*.

2. **Le mythe des gènes** : Beaucoup de gens croient que la capacité créative est une qualité héritée génétiquement. Mais, en fait, les études montrent le contraire : il n'y a pas de prédisposition génétique. Les personnes qui ont confiance en elles et qui travaillent dur sur un problème sont les plus susceptibles de trouver une solution créative.

3. **Le mythe de l'originalité** : Il existe un long mythe sur la propriété intellectuelle et que l'idée créative appartient à la personne qui l'a conçue en premier. Mais l'histoire et

---

<sup>5</sup> **David Burkus** is a best-selling author, a sought after keynote speaker, and associate professor of leadership and innovation at Oral Roberts University. He is the author of *The Myths of Creativity: The Truth About How Innovative Companies and People Generate Great Ideas*.

la recherche empirique montre que les nouvelles idées sont souvent des combinaisons d'idées anciennes et que leur partage contribue à stimuler l'innovation.

4. **Le mythe de l'expert** : De nombreuses entreprises s'appuient sur une équipe d'experts pour générer des idées créatives. Mais les études montrent que les problèmes les plus difficiles exigent généralement le point de vue d'un étranger ou d'une personne qui n'est pas limitée par la connaissance des raisons pour lesquelles quelque chose ne peut pas être accompli.

5. **Le mythe de l'incitation** : Le mythe de l'expert suivi conduit à un autre mythe, selon lequel plus les incitations (financières ou autres) sont importantes, plus la motivation et la productivité innovante sont grandes. Les mesures incitatives peuvent aider, mais elles font généralement plus de mal que de bien, parce que les gens apprennent à « tromper » le système.

6. **Le mythe du créateur solitaire** : Elle reflète notre tendance à réécrire l'histoire pour attribuer les inventions et les travaux créatifs à une seule personne, ignorant l'équipe de soutien et les efforts des collaborateurs. La créativité est généralement le fruit du travail d'équipe, et des études récentes montrent que les équipes créatives peuvent aider les dirigeants à créer et à mettre en œuvre des idées créatives.

7. **Le mythe du brainstorming** : De nombreux consultants prêchent aujourd'hui le concept de brainstorming ou de discussions de groupe instantanées pour explorer toutes les possibilités. Malheureusement, rien ne prouve que le simple fait de « lancer des idées » produit constamment des idées novatrices.

8. **Le mythe de la cohésion** : Les croyants à ce mythe veulent que tout le monde s'entende et travaille joyeusement ensemble pour adopter des innovations. C'est pourquoi nous voyons beaucoup d'entreprises où les employés jouent au football et mangent ensemble. Mais certaines des entreprises les plus créatives ont trouvé des moyens de structurer les conflits et les désaccords au sein de leurs processus pour repousser les limites créatives de leurs équipes.

9. **Le mythe de l'illimité** : Une autre notion populaire est que les limitations entravent notre créativité et que les résultats les plus innovants proviennent de personnes qui ont des ressources illimitées. Les études montrent que la créativité aime les limites. Une recommandation serait donc d'appliquer intentionnellement des limites pour augmenter le potentiel créatif des employés ou subordonnés.

10. **Le mythe de la souricière** : Certains croient à tort qu'une fois que vous avez une nouvelle idée, le travail est fait. Mais elle ne servira à rien si elle n'est pas mise en œuvre, communiquée et adressée à qui il faut.

Selon Teresa Amabile<sup>6</sup>, la créativité est généralement guidée par quatre éléments essentiels : maîtriser l'expertise, avoir une méthodologie de créativité définie, avoir des gens prêts à s'impliquer et faire accepter de nouvelles idées par l'entreprise. Lorsque ces éléments s'assemblent, la créativité se produit.

### **3.2. Connaître le style créatif de notre personnel militaire pour l'exploiter convenablement**

Toute personne parvient à résoudre des problèmes et à faire preuve de créativité. Nous sommes donc tous créatifs. Toutefois, nous l'exprimons différemment et l'exerçons à des degrés différents. Le Dr M. J. Kirton<sup>7</sup> s'est intéressé au sujet et en 1977, il a formulé la théorie de l'adaptation et de l'innovation. Il a conçu un outil psychométrique hautement validé et fiable, appelé le KAI (Kirton Adaption-Innovation)<sup>8</sup>. Cet outil, résultat de plusieurs années de recherche scientifique, est un questionnaire de 32 questions qui mesure notre style créatif. Selon ses travaux, nous avons tous une préférence pour un style créatif plus adaptateur ou plus innovateur. Notre style créatif est une composante de notre personnalité. Il est stable dans le temps et n'est pas influencé par la culture.

---

<sup>6</sup> Teresa Amabile is a Baker Foundation Professor at Harvard Business School. Originally educated and employed as a chemist, Teresa received her Ph.D. in psychology from Stanford University. Her current research investigates how life inside organizations can influence people and their performance, as well as how people approach and experience the transition to retirement. Originally focusing on individual creativity, Teresa's research expanded to encompass individual productivity, team creativity, and organizational innovation. Her 40-year program of research on how the work environment can influence creativity and motivation yielded a theory of creativity and innovation; methods for assessing creativity, motivation, and the work environment; and a set of prescriptions for maintaining and stimulating innovation.

<sup>7</sup> Michael Kirton is director and founder of the Occupational Research Centre. He is the originator of the Adaption-Innovation Theory and Inventory (KAI). The Council for National Academic Awards gave him the accolade of DSc in 1991 for his work on A-I Theory. Dr Kirton is involved with senior management in business, the military, academia & government.

<sup>8</sup> KAI is one of the world's foremost measures for problem-solving, teamwork and creativity. It has been in use for over 40 years, and is supported by a wide range of academic research from around the world.

Les recherches du Dr Kirton ont permis de distinguer trois différences majeures entre les deux styles créatifs : l'originalité dans leurs idées, leur efficacité à résoudre les problèmes ainsi que leur conformité aux règles et au groupe.

Comment profiter de la diversité et réduire les difficultés inhérentes aux différences marquées entre les styles? Lorsque certaines personnes ont un score médian à l'intérieur d'un groupe, elles peuvent, si elles le souhaitent et pourvu qu'elles aient les compétences requises, s'avérer d'une grande utilité en agissant comme intermédiaire au sein du groupe. Leur rôle consistera à établir un pont dans la communication en établissant des liens entre les styles différents. Au fur et à mesure que les membres de l'équipe perçoivent la valeur de la diversité au chapitre de la résolution de problèmes, ils deviennent plus tolérants et finissent par apprécier la diversité.

Dynamiser les forces créatives des équipes implique, tout comme le fait un chef d'orchestre, de parvenir à harmoniser les différents instruments ou styles dans la création de notre œuvre collective. Pour cela, chaque instrument doit avoir sa place et être reconnu au sein même de l'orchestre. La richesse de l'œuvre finale proviendra de la collaboration et de l'harmonisation créative des différences.

# CHAPITRE 4

## Le modèle d'évaluation EFQM et son application aux Forces Armées

### 4.1. Qualité et excellence

Dans ce contexte de besoin de recherche continue de l'excellence et de la gestion de la qualité totale, il faut souligner comme référence dans le cadre de l'Union Européenne, le modèle de qualité et d'excellence entrepreneuriale « EFQM ». Le modèle d'excellence EFQM® est un des outils « qualité » les plus populaires en Europe, utilisé par plus de 30 000 organisations dans le but d'améliorer leurs performances. Il est régulièrement révisé afin de s'assurer qu'il est bien en miroir du monde dans lequel les organisations opèrent. Il les encourage à devenir des structures agiles, mieux adaptées aux rigueurs du contexte économique mondial actuel.

Utilisé comme outil d'évaluation, il fournit une image de l'organisation montrant les points forts et les éléments à améliorer. Il montre également comment l'organisation se compare à d'autres organisations semblables ou très différentes. Utilisé comme modèle de gestion, il peut être employé pour définir des objectifs souhaités pour les compétences organisationnelles et les performances de l'organisation.

En bref, le modèle d'Excellence de l'EFQM est basé sur la question suivante: «Qu'est-ce qui est décisif pour le succès d'organisations orientées vers l'Excellence?». Ces éléments ne sont ni des normes, ni des prescriptions, mais des indications sur les relations entre les actions de l'entreprise et les résultats.

Toutes les organisations européennes, aussi publiques que privées, affrontent des nouveaux défis. La pression croissante pour concurrencer dans un théâtre global avec des ressources limitées suppose que nous devons travailler ensemble pour garantir notre prospérité et celle des générations futures. Le modèle d'excellence EFQM fournit un cadre

qui encourage la coopération, le partenariat et l'innovation dont nous avons tous besoin pour assurer la réalisation de nos objectifs.

Ce modèle d'excellence EFQM n'a pour vocation que stimuler l'amélioration continue et peut être employé dans n'importe quel type d'organisation, privé ou public, d'un secteur, d'une taille ou d'un niveau de complexité quelconque. Le modèle est utilisé comme base d'auto-évaluation selon neuf critères, fondé sur huit concepts fondamentaux ou principes essentiels qui peuvent être traduits comme des attributs d'une culture organisationnelle de l'excellence. Le premier de ces neuf critères du modèle d'excellence EFQM est le leadership<sup>9</sup>. Un des huit principes essentiels de ce modèle est l'exploitation de la créativité et de l'innovation<sup>10</sup>.

Enfin, du point de vue de l'excellence et de la qualité, il est évident que les FA du XXI<sup>e</sup> siècle, en constante mutation et dans une recherche perpétuelle de l'excellence et de l'efficacité, profiteraient également de la mise en œuvre de ce modèle. L'excellence et la qualité sont souhaitables et nécessaires pour des FA modernes. Avec la capacité du leadership créatif, le militaire a la possibilité d'encourager et d'amener à bien cette innovation et la transformation continue des Forces Armées.

#### **4.2. Changements nécessaires dans l'organisation**

Pour mener à bien les différents changements à mettre en place, il faudra se baser sur les deux facteurs préconisés par le modèle EFQM qui sont applicables aux FA :

- **Leadership :**

EFQM considère que les organisations d'excellence sont dirigées par des personnes qui façonnent le futur et le concrétisent, en agissant en tant que modèles en termes de

---

<sup>9</sup> Les neuf (9) critères de l'EFQM sont (dénomination originale en Anglais): (1) Leadership; (2) Strategy;(3) People; (4) Partnerships & Resources; (5) Processes, Products and Services; (6) Customer Results; (7) People Results; (8) Society Results; (9) Business Results.

<sup>10</sup> Modèle EFQM. Principe fondamental «Exploitation de la Créativité et de la Innovation»: Les organisations excellentes créent de la valeur ajoutée et optimisent leurs performances grâce à l'amélioration constante et à l'innovation systématique par l'exploitation de la créativité de toutes les parties prenantes

valeurs et d'éthique, et en inspirant confiance à tout moment. Elles sont flexibles, ce qui leur permet d'anticiper et de réagir rapidement afin de garantir leur réussite continue.

Les FA doivent se mettre d'accord pour développer une doctrine commune de leadership, adaptée aux nouveaux temps et avec le poids spécifique nécessaire, en respectant les valeurs militaires et en intégrant les différents éléments civils conseillé par EFQM.

Un leader militaire ou d'entreprise qui convient n'arrive pas par hasard au sommet de l'institution militaire ou de sa société. Le CEO d'une multinationale ne surnage pas de lui-même. Une solution souvent appliquée pour moins dépendre du hasard est d'organiser des plans de carrière ou trajets pour hauts potentiels. Un jeune candidat tout juste sorti des études est intégré dans des programmes de formation de sorte qu'il soit préparé de manière optimale à affronter les défis futurs. Il apprend à connaître l'organisation sous toutes ses coutures, rencontre toutes les personnes clés et acquiert de l'expérience dans différents projets et business units. Cette méthode est fondée sur des principes scientifiques. Divers psychologues ont fait des recherches concernant les aspects qui justifient cette approche. Je décris ici trois études réputées qui pourraient être exploitée par les FA:

### **1. L'effet Hawthorne:**

L'effet Hawthorne est une forme de réactivité psychologique par laquelle les sujets d'une expérience montrent une modification de certains aspects de leur comportement parce qu'ils savent qu'ils sont étudiés, et non en réponse à un type de manipulation envisagée dans l'étude expérimentale.

### **2. L'effet Pygmalion:**

L'effet Pygmalion, en psychologie et en pédagogie, est l'un des événements qui décrit la croyance qu'une personne peut influencer la performance d'une autre personne. Il est donc important de connaître et d'étudier pour les professionnels de l'éducation, du travail, du social et de la famille. L'effet doit son nom au mythe grec de Pygmalion, un sculpteur qui tomba amoureux d'une statue qu'il avait sculptée et qui finit par prendre vie.

### **3. L'effet Placebo :**

L'effet Placebo ou effet d'attente, un effet positif et parfois inattendu tel que celui de l'administration d'une substance inactive sur le pouvoir d'auto guérison. Il est admis que l'effet Placebo est provoqué par la confiance, la foi, l'espoir et les attentes suggérés inconsciemment par 1) le (médecin) traitant, 2) le fait d'être examiné suite à une plainte et 3) le traitement qui en découle.

En conséquence, ces effets laissent supposer qu'il est recommandé de traiter tous les collaborateurs comme des hauts potentiels. Et surtout de n'épingler personne comme bas potentiel.

#### **- Personnel :**

Le modèle EFQM considère que les organisations d'excellence valorisent leur personnel et créent une culture leur facilitant l'atteinte de leurs objectifs individuels et collectifs et ceux de l'organisation elle-même dans un intérêt mutuellement partagé. Elles développent les compétences et les talents de leur personnel et favorisent l'équité et l'égalité des chances. Elles leur prêtent une attention constante, communiquent avec eux, les récompensent et les reconnaissent, de façon à les motiver, favoriser leur implication et leur permettre d'utiliser leurs compétences et connaissances au service de l'organisation.

Les managers veulent toujours améliorer ce qui ne fonctionne pas bien. Nous avons tous acquis ce réflexe dès les bancs de l'école. Si nous ne sommes pas bons dans un domaine, nous devons y consacrer plus d'attention et nous y entraîner. Et beaucoup de managers maîtrisent cette systématique dans les entreprises et les organisations. En soi, ce n'est pas une erreur, sauf si l'amélioration n'est pas la meilleure solution. Le modèle EFQM nous fournit une approche alternative, telle de développer des partenariats.

Du point de vue des FA, cela revient à définir les forces de l'organisation et les compétences complémentaires dont elle a besoin pour afficher des résultats supérieurs ou pour développer une nouvelle capacité. On ne doit pas considérer la faille à surmonter, sous la forme de compétences ou capacités manquantes, comme un domaine d'amélioration pour l'organisation. C'est aussi possible de rechercher des organisations présentant un point fort dans ce domaine.

D'un autre côté, les FA doivent développer une vraie culture de l'excellence parmi leur personnel. Une culture qu'en respectant les valeurs plus profondes de l'institution et la réalité des nouveaux temps leurs permettent d'évoluer en tant qu'être humain et en tant que professionnels des FA. L'investissement en une DRH vraiment compétente s'avère incontournable si l'on veut être vraiment au rendez-vous. Des conseillers RH accessibles et au service constant du personnel militaire ne devrait pas être considéré comme un luxe, mais comme quelque chose de fondamentale.

# CHAPITRE 5

## L'application quotidienne du leadership créatif dans l'exercice du commandement

### 5.1. Connaissance de soi

Si l'on veut commander à travers du leadership, il faut tout d'abord faire un examen de conscience et apprendre à mieux se connaître. Il s'agit d'une étape fondamentale. Du plus, il ne suffit pas de se regarder dans le miroir. Il est nécessaire de bien examiner ses compétences, ses faiblesses et les aspects à améliorer, et faire en sorte que la comparaison entre la perception de soi et celle que le monde extérieur porte sur nous sont cohérentes.

Devant la question de si un chef créatif doit-il être très créatif, il y a une vaste panoplie de réponses. D'un côté, un leader trop créatif pourrait créer dans ses subordonnés moyennement créatifs la mauvaise sensation de ne pas être à l' hauteur, et de se sentir inférieurs, ou moins utiles. Tout cela pourrait devenir un facteur d'inhibition, de frein ou d'obstacle à la créativité. Une autre théorie est qu'un chef extrêmement créatif accablerait ses subordonnés, non seulement par rapport à l'effet de développer des idées très nouvelles, mais à l'égard du niveau d'effort requis pour les mettre en pratique, notamment quand l'idée provient du haut de la hiérarchie.

D'un autre côté, un chef peu créatif pourrait devenir un obstacle à la créativité à cause de sa propre insécurité, son manque d'humilité, d'amour pour soi ou tout simplement pour une question de confort.

Cependant, ce qui est vraiment important n'est pas si le chef est très, moyennement ou peu créatif, mais s'il est capable de promouvoir le changement et l'environnement nécessaire parmi ses collègues et ses subordonnés pour faire sortir et attirer toute expression de créativité.

## **5.2. Auto-développement**

Une fois que le leader a appris à mieux se connaître, il doit commencer à s'accepter et à se mettre en valeur conforme à la réalité; et au même temps, à exploiter et renforcer ses compétences, aussi personnelles que professionnelles, et faire le maximum pour développer des nouvelles compétences lui permettant de consolider et améliorer son leadership.

Les systèmes de formation continue, l'enseignement militaire de formation et de perfectionnement et des hautes études de la défense nationale deviennent un élément fondamental. Ils ont la responsabilité, en fonction de sa conception pédagogique et de leurs différents plans, programmes, stages, séminaires, etc., non seulement de soutenir la mise à jour des connaissances technico-professionnels, mais aussi de développer et d'améliorer les compétences directives, personnelles et interpersonnelles des membres des FA. Cet aspect d'amélioration continue est une obligation partagée par les individus et l'organisation.

D'un autre côté, plus la panoplie de domaines d'enseignement où le militaire développe sa formation est-elle large, plus la croissance personnelle et professionnelle sera-t-elle grande. Et par conséquent, il sera plus facile d'obtenir des idées adaptées pour aborder des nouveaux problèmes ou décisions des points de vue renouvelés.

## **5.3. Connaissance profonde et vision systématique de l'organisation**

Il est évident qu'une connaissance professionnelle profonde est un élément vital pour le prestige d'un leader. Les Forces Armées, comme la plupart des organisations, apprécient cette qualité, d'autant plus que celles-là deviennent de plus en plus complexes. Cependant, il ne faut pas seulement bien connaître la partie spécifique de notre domaine de compétence, mais aussi de l'organisme, du centre ou de l'unité où le leader développe son activité quotidienne. La connaissance de l'organisation (vision et mission, scénarii et champs d'influence, objectifs, buts, capacités, processus, résultats, etc.) et de son entourage, d'un point de vue systémique, c'est quelque chose de basique pour mener à bien un leadership créatif.

Les raisons qui sont derrière de ces affirmations précédentes sont que cette connaissance constitue la base pour pouvoir transmettre les objectifs communément partagés, améliorer la coordination et réussir les buts fixés, in fine, la raison d'être des leaders.

Cette maîtrise systémique permet aussi d'appliquer une composante cruciale du leadership créatif : la capacité de prendre de bonnes décisions dans de très courts délais. A l'heure actuelle, et du point de vue de cette prise de décisions, le leadership exige le difficile équilibre entre le classique « doucement, mais très bien fait », qui permet plus de rigueur, de perfection et des chances de prendre la solution la plus adaptée ; et la prise rapide de décisions, plus adaptables aux situations, mais qu'il faudra contrôler de plus près et les adapter si besoin. Cette dernière, vraisemblablement la plus en cohérence avec les nouveaux temps exige, sans aucun doute, de la collaboration de tous et d'un leadership créatif et efficace.

#### **5.4. Connaissance des autres**

Le leader créatif, en plus d'apprendre à se connaître et de chercher son propre développement personnel et professionnel, et de connaître son organisation en profondeur, doit essayer de connaître ceux qui l'entourent, ceux qui l'aideront à innover. Sans connaître les attentes, les capacités, les intérêts ou la situation personnelle des membres de l'équipe ou des subordonnés, il sera impossible de les stimuler, de les motiver, d'obtenir leur plein engagement et leur collaboration et un niveau élevé de performance continue, même en l'absence du gestionnaire. Le développement et l'application de l'intelligence émotionnelle, la communication et les aptitudes sociales, l'empathie et l'écoute deviennent essentielles.

#### **5.5. Eliminer la peur**

L'un des principes de leadership les plus acceptés est que le leader, en plus de connaître et de maîtriser ses propres peurs, doit apporter de la sécurité et de la confiance aux autres, doit minimiser leurs peurs et leurs effets négatifs voire les éliminer complètement. La création d'un environnement de travail qui limite ces peurs est essentielle pour exercer un leadership créatif.

Quels types de peur sont les plus courants ?

- D'être différent.
- A montrer du désaccord.
- Rompre avec la tradition.
- A la critique.
- A se ridiculiser.
- A prendre des risques.
- A faire des erreurs.

Sans éliminer ces craintes, le potentiel de bonnes idées est perdu, l'intelligence collective est gaspillée et le talent disponible pour atteindre des excellents résultats est réduit.

Il faut souligner que l'une de ces craintes communes à toute organisation est la peur à l'échec et à l'erreur, et pourtant, comme Boèce<sup>11</sup> a dit, « un expert est une personne qui a fait toutes les erreurs possibles ». Apprendre à partir des erreurs de formulaire permet de faire beaucoup plus de progrès que de ne pas les engager ou, pire encore, de ne pas ne pas les connaître, et donc être condamnés à les répéter sans cesse et à ne pas les utiliser comme une opportunité d'amélioration.

Le chef créatif doit essayer de minimiser la punition de l'erreur au minimum essentiel, de maximiser la vision de l'erreur comme une opportunité pour l'apprentissage et, dans des circonstances contrôlées (p. ex. l'enseignement, environnement de recherche, tâches quotidiennes ayant moins d'impact sur les résultats), voire même encourager l'erreur afin d'en tirer les leçons, d'améliorer, d'innover, etc. Il doit libérer les subordonnés de leurs peurs d'être discordants, différents, insatisfaits, de rompre avec la tradition.

---

<sup>11</sup> **Anicius Manlius Severinus Boethius**, communément appelé **Boèce** /bo.es/, né vers 480 à Rome, mis à mort en 524 à Pavie par Théodoric le Grand, est un philosophe et homme politique latin. Il est l'auteur de la réputée *Consolation de Philosophie*, œuvre néoplatonicienne dans laquelle la poursuite de la sagesse et l'amour de Dieu sont décrits comme les véritables sources du bonheur

Le leader créatif doit favoriser un flux véritable, authentique et cohérent de communication continue, créative, informelle, sur n'importe quel canal disponible. Cette communication ne doit pas rester un simple échange, elle doit être soumise à la supervision et contrôle de données ou d'informations. Il devra s'efforcer d'encourager l'application et l'évaluation appropriées des idées personnelles, des suggestions, des améliorations, et faire en sorte qu'il y a toujours une reconnaissance à toutes les contributions.

Il n'y a pas de doute que la formation, la connaissance et l'application de certaines des nombreuses techniques de créativité d'équipe, comme le "brainstorming" ou "les six chapeaux de la pensée" (De Bono<sup>12</sup>, 1992), ou d'autres techniques moins populaires comme la technique "synectique" (Gordon<sup>13</sup>, 1961) ou "analyse morphologique" (Zwicky<sup>14</sup>, 1962), peut contribuer à un meilleur produit dans les groupes de travail. Cependant, pour le leadership créatif au quotidien, il est beaucoup plus important que chacun perçoive qu'il fait partie d'une équipe dont les tâches cherchent à atteindre des objectifs communs, qui peuvent apporter une grande contribution individuelle, que l'effort personnel va être stimulant et qu'on leur permet d'apporter une expression authentique, sincère et affirmée de ses idées.

---

<sup>12</sup> **Edward de Bono**, né le 19 mai 1933 à Malte, est un psychologue, médecin et spécialiste en sciences cognitives. Connu principalement par son concept de pensée latérale, il est l'auteur de nombreux ouvrages et d'articles publiés dans *The Lancet* et *Clinical Science*. La **méthode des 6 chapeaux** (application de la maïeutique de Socrate) extraite de l'ouvrage *Six chapeaux pour penser* est une méthode de management personnel ou de groupe, permettant de traiter les problèmes dont une des conséquences est d'éviter la censure des idées nouvelles, dérangeantes, inhabituelles. Pour cela, chaque participant prend un « chapeau » d'une couleur particulière, lui assignant ou lui reconnaissant un rôle. Ce chapeau peut changer durant la réunion. Il peut aussi être identique à celui d'autres participants.

<sup>13</sup> **William J. J. Gordon** (September 9, 1919 – June 30, 2003) was an inventor and psychologist. He is recognized as the creator of a problem solving approach called synectics, which he developed while working in the Invention Design Group of Arthur D. Little. La synectique est une technique de résolution de problèmes et de créativité. Cette méthode consiste à transposer consciemment un problème du champ d'application de départ dans un champ d'application radicalement différent, permettant ainsi de favoriser la créativité des personnes impliquées dans ce processus de réflexion. Par un jeu de mise en situation et de transposition, cette technique permet d'aboutir à des solutions inattendues, créatives, innovantes pour un problème donné.

<sup>14</sup> **Fritz Zwicky** est un astrophysicien américano-suisse né le 14 février 1898 à Varna en Bulgarie et mort le 8 février 1974 à Pasadena aux États-Unis. Il est connu pour ses idées tantôt géniales, tantôt farfelues, mais aussi comme le plus grand découvreur de supernovae. Fritz Zwicky est l'inventeur de l'analyse morphologique (**en**), une méthode de pensée qui consiste à rechercher la solution d'un problème en essayant toutes les combinaisons possibles dans une matrice appelée « boîte morphologique ».

## **5.6. Développement des subordonnés**

Le leader créatif doit essayer de développer les compétences techniques, professionnelles, personnelles et interpersonnelles de ses subordonnés, de les former aux tâches actuelles ou potentielles, de les soutenir, de leur donner les tâches avec le degré de difficulté approprié, qui ne génèrent pas une anxiété excessive, qui les motivent et qui ne les ennuient pas. Ils devraient se sentir valorisés et percevoir l'utilité et l'importance de leur travail et de leurs contributions, accepter les critiques constructives et les idées qui génèrent de nouvelles solutions.

En fonction de la capacité estimée de leurs subordonnés et de la difficulté estimée de la tâche, chaque leader doit s'assurer qu'il y a une atmosphère d'équipe, équilibrée, dans laquelle personne n'est submergé par la démotivation devant des tâches trop simples pour leur capacité ; ou bien par l'anxiété ou la panique devant des tâches pas du tout adaptées.

## **5.7. Encourager quotidiennement dans son environnement, la proactivité, l'amélioration continue, la créativité et l'innovation**

Il faut se développer et s'entraîner correctement, apprendre à mieux se connaître.

En nous efforçant à bien connaître les autres, en essayant d'être un exemple des vertus et des connaissances professionnelles et de leadership et en appliquant les étapes ci-dessus, nous serons en mesure d'atteindre l'objectif fixé : que le leadership créatif, la créativité, l'innovation, l'amélioration continue, la proactivité, la capacité d'adaptation au changement et à la transformation et la qualité et excellence, soient des valeurs, des attitudes et des habitudes quotidiennes des membres des Forces armées du XXIème siècle.

L'amélioration continue vise à aller au-delà des styles de gestion « éprouvés ». L'excellence, la qualité et l'amélioration continue exigent un milieu de travail qui favorise la critique constructive et la collaboration, conformément à la hiérarchie. Chaque patron et chaque subordonné doit pouvoir admettre humblement que rien ni personne n'est parfait et que tout peut être amélioré, et que l'intelligence collective

est plus puissante que l'intelligence individuelle. Poser des questions, y répondre, demander des idées, écouter, recueillir et valoriser correctement les nouvelles idées, tout cela fait partie de la solution.

Créer le contexte dans lequel cela peut naître et être soutenu est la clé du leadership créatif. Le fait d'avoir beaucoup d'idées provenant de perceptions et de motivations différentes signifie qu'il y a une plus grande probabilité d'avoir des idées de qualité et une plus grande diversité des options de décision. Certaines de ces idées, après d'être affinées par le biais d'une analyse plus détaillée, peut être mise en œuvre.

Comme l'a dit Picasso<sup>15</sup>, « tout acte de création est d'abord et avant tout un acte de destruction ». La critique interne destructrice qui est donnée dans toutes les organisations et la plainte passive ne conduisent qu'à la destruction sans création ou à l'immobilité, ce qui, à notre époque, conduit au moins à la perte d'efficacité, de qualité et d'efficacité. Dans le monde d'aujourd'hui, la non-conformité proactive est une valeur croissante. Citant Guy Kawasaki<sup>16</sup> : « Ne restez pas coincé. Tout, absolument tout peut être amélioré. Personne ne sait dans quelle direction, ou dans quel sens, mais si vous continuez à vous plaindre et à être satisfait, il vous sera très difficile d'être innovant ou créatif ».

## **5.8. Récompenser et mettre en valeur les efforts créatifs des subordonnés**

Être créatif est un processus complexe qui demande beaucoup plus d'efforts que d'inspiration. Selon le modèle classique Wallas (1926), il se compose de quatre phases : (a) Préparation. C'est la base du travail, de l'effort, de la sueur. Tous les facilitateurs personnels et organisationnels y jouent. Il inclut la perception du problème et son analyse ; (b) Incubation. C'est une bonne idée d'oublier le sujet et de se détendre, se déconnecter, se reposer, faire d'autres loisirs ou même travailler, mais

---

<sup>15</sup> **Pablo Ruiz Picasso**, né à Malaga (Espagne) le 25 octobre 1881 et mort le 8 avril 1973 à Mougins (Alpes-Maritimes, France), est un peintre, dessinateur et sculpteur espagnol ayant passé l'essentiel de sa vie en France.

<sup>16</sup> **Guy Kawasaki** (né en 1954 à Honolulu) est un des premiers responsables marketing chez Apple en 1984. C'est à lui qu'on doit le concept d'*evangelism* aux nouvelles technologies ; il a promu les produits de la marque Apple parce qu'ils étaient conçus pour aider les utilisateurs.

différent, de laisser la partie inconsciente du cerveau faire son travail et continuer à chercher, à l'ombre, de nouvelles idées sur la base de l'effort de préparation ; (c) l'Illumination (à réaliser). Soudain, sans les chercher, de nouvelles idées apparaissent dans notre esprit conscient. Il peut se produire à tout moment ; (d) Vérification et Application. Il est temps d'améliorer et de donner une forme appliquée et utile aux idées créatives, en les transformant en quelque chose de pratique qui améliore la situation initiale.

Si les comportements, l'effort requis par les processus créatifs ne sont pas reconnus par les dirigeants ou par l'organisation, ou s'ils sont punis d'une manière ou d'une autre, ils sont arrêtés, ils ont tendance à disparaître. C'est l'un des principes les plus élémentaires du conditionnement comportemental. Si ces efforts créatifs sont renforcés et valorisés positivement, ce type de comportement augmente. Si leur fréquence est élevée, et la récompense élevée, dans un premier temps elle est aussi fréquente qu'immédiate et contingente, ils peuvent devenir des habitudes de comportement quotidien.

Pour créer un environnement de travail approprié, il est essentiel que les militaires et leurs dirigeants au jour le jour sachent comment aborder, développer et renforcer les efforts créatifs de leurs employés, en les prenant en compte dans les processus de récompenses et d'évaluation périodique formelle et informelle du rendement. Le minimum souhaitable serait de commencer au moins par ne pas négliger, punir, limiter ou dénigrer leurs contributions.

## **5.9. Attention, rapidité et simplicité**

Une des devises du leadership créatif est l'attention. Une attention adéquate est essentielle dans des environnements ou des situations très complexes, incertaines ou nouvelles. Une approche différente de l'attention est requise, dans laquelle nous devrions passer 80% de notre temps à analyser le problème, le défi, le contexte et seulement 20% de notre temps à résoudre le problème. Normalement, ces pourcentages, parmi les gestionnaires, sont donnés à l'envers. Comme le décrit

David Perkins<sup>17</sup>, cofondateur du Zero Project de Harvard, il faut "s'arrêter et regarder vers le bas", regarder de près, à partir d'une variété de perspectives, en profondeur, en largeur et en détails. L'attention est un art discipliné, et selon Palus<sup>18</sup> et Horth<sup>19</sup> (2007), elle consiste à "s'arrêter et analyser pour discerner entre l'inconnu dans le familier, ainsi que le familier dans l'inconnu". Apprendre à poser les bonnes questions encore et encore, à changer les perspectives et à dénicher des hypothèses est une technique simple mais puissante pour attirer l'attention sur les questions sous-jacentes.

Paradoxalement, l'approche ci-dessus conduit à "ralentir pour accélérer". Les leaders créatifs prennent des décisions rapidement la plupart du temps malgré l'ambiguïté, qui est maintenant presque essentielle. Il est prudent dans certains cas de bien mesurer certaines décisions stratégiques, car on estime que leurs risques et leurs conséquences ont un impact élevé et que leur impact subséquent est présumé très difficile. Mais pour une grande partie des décisions quotidiennes, il faut s'habituer à décider plus rapidement et à suivre la mise en œuvre de cette décision dans un environnement changeant, afin de la revoir et l'adapter à l'évolution des événements, en effectuant des corrections de parcours successives.

Face aux processus de planification traditionnels et longs, le chef créatif tente de réaliser quelque chose qui est très pratique aujourd'hui : raccourcir les délais de planification et de prise de décision et maximiser les processus de l'organisation.

---

<sup>17</sup> David Perkins is a founding member of Harvard Project Zero, a basic research project at the Harvard Graduate School of Education investigating human symbolic capacities and their development. For many years, he served as co-director, and is now senior co-director and a member of the steering committee. Perkins conducts research on creativity in the arts and sciences, informal reasoning, problem solving, understanding, individual and organizational learning, and the teaching of thinking skills

<sup>18</sup> **Charles J. (Chuck) Palus**, PhD, is a Senior Fellow and senior faculty member in Research at the Center for Creative Leadership. As a collaborator in several cross-disciplinary research groups he studies, teaches, and develops leadership as a collective social process, with the key question: In what ways does a shift in perspective—from leadership as the capacity and actions of individuals, to leadership as a collective social process—yield better results for leaders, groups, teams, organizations, partnerships, coalitions, and communities.

<sup>19</sup> **David M. Horth**, PhD, is the author of *The Leader's Edge* "The Leader's Edge" outlines six distinct creative leadership skills that, while not traditionally associated with management development, have, nevertheless, proven to be essential to modern business leadership.

Les techniques de la pensée visuelle et du traitement de l'image, comme l'utilisation de cartes mentales, sont simples et d'une grande aide pour atteindre un meilleur degré d'attention et de détails systémiques, de mémoire, de rapidité d'accès à l'information et de prise de décision.

### **5.10. Renforcer l'intelligence collective, en s'appuyant sur les Tics, les réseaux et les outils collaboratifs**

L'intelligence collective est sans doute plus puissante que l'intelligence individuelle. C'est un catalyseur de savoir collectif actuellement stimulé d'un point de vue social et professionnel, grâce à l'explosion et aux possibilités des TIC, qui ont facilité l'interconnexion des personnes par l'utilisation de réseaux sociaux et professionnels mondiaux et l'utilisation d'applications informatiques pour la création et la gestion de connaissances partagées.

L'un des premiers exemples d'intelligence collective que l'on peut trouver est celui que les pirates ont consolidé. Comme l'explique Himanen<sup>20</sup> (2002), les pirates ont consolidé un système conçu comme un modèle ouvert axé sur le libre échange de connaissances. Ce système de collaboration permet à d'autres de tester, d'utiliser et d'améliorer les développements technologiques développés collectivement par le reste de la communauté. Les exemples les plus évidents sont peut-être Linux ou l'Internet lui-même.

Selon une enquête menée par McKinsey & Co<sup>21</sup> en 2007, un grand nombre de dirigeants d'entreprises se sont déclarés satisfaits des investissements réalisés dans les technologies web 2.0. Ces développements comprennent un large éventail d'outils de collaboration (services web, intelligence collective, peer-to-peer, réseaux sociaux, RSS52, podcasts, wikis, blogs, etc.) qui permettent la distribution et la

---

<sup>20</sup> **Pekka Himanen** defines himself as a philosopher and a public intellectual. In 1994, with his thesis on the philosophy of religion, *The challenge of Bertrand Russell*, he received his Ph.D. in philosophy from the same university, thus becoming the youngest Ph.D. in Finland. In *The Hacker Ethic and the Spirit of the Information Age*, Himanen is trying to understand the core of informationalism, the post-industrialist paradigm, extending the ideas of Manuel Castells' *Information Age*.

<sup>21</sup> **McKinsey & Company** est un cabinet de conseil auprès des directions générales.

génération de valeur au sein des organisations. Ils permettent le partage des connaissances et de l'information, augmentent l'efficacité opérationnelle, réduisent les coûts de transaction et améliorent l'intellect de la communauté en général. Selon le consultant, plus des trois quarts des cadres interrogés ont admis avoir l'intention de maintenir ou d'accroître leurs investissements dans des technologies qui renforcent la collaboration et la création de connaissances collectives et qui favorisent l'intervention, l'habilitation et l'amélioration continue en tant que composante différenciatrice de la stratégie d'entreprise.

Par conséquent, outre les personnes et le résultat de leur interaction directe, l'élément futur le plus important pour soutenir l'innovation dans les organisations complexes et distribuées, bien utilisé, est la technologie, qui permet une prise de décision rapide (intelligence économique et capacité d'analyse) et la création et le partage de connaissances collectivement avec une portée et une immédiateté élevées. Aujourd'hui, l'innovation n'est pas conçue sans tirer partie de l'énorme potentiel des TIC. Comment l'organisation et ses dirigeants utiliseront-ils les TIC pour soutenir efficacement la collaboration au sein de l'entreprise ?

Le leadership créatif peut augmenter son efficacité avec une stratégie appropriée d'utilisation des TIC pour la gestion des connaissances et pour faciliter l'utilisation omnidirectionnelle des idées et des propositions. Au-delà du courrier électronique et de l'intradef, avoir des wikis, des blogs personnels ou d'unité, partager et travailler en collaboration, à distance, avec des outils de partage de fichiers et de documents et avoir des véritables réseaux sociaux internes est essentiel dans toute organisation dans le monde d'aujourd'hui.

Le défi est de passer d'un modèle consommateur, « orienté vers la réception » (attendre passivement les commandes, l'information) et, plus récemment, d'un modèle orienté vers la recherche active d'information, à un modèle « prosommateur », orienté vers la participation, la création, l'échange et le partage (génération collaborative de connaissances et intelligence collective). Les TIC facilitent efficacement la co-innovation et permettent que les idées découlent de façon immédiate, dans un cadre général de gestion des connaissances et de l'information.

## CONCLUSIONS

Tout au long de ce travail on a insisté sur le fait que renforcer l'exercice du commandement, à tous les niveaux, par le leadership créatif, pour promouvoir et faciliter l'utilisation collaborative, rapide et omnidirectionnelle d'idées utiles et novatrices est une nécessité et une obligation incontournables des Forces armées du XXI<sup>e</sup> siècle.

Mais une institution aussi hiérarchique et disciplinée, si attachée aux traditions, si habituée au contrôle, aux règles et aux procédures, si méthodique dans la planification et le développement de ses activités comme les Forces armées, peut-elle vraiment être innovante ? Les militaires peuvent-ils être créatifs ? La réponse est oui. Ils sont créatifs et peuvent l'être davantage. Les chefs d'aujourd'hui et de demain doivent diriger et gérer le changement et la transformation en tirant la meilleure partie de l'énorme talent de tous les membres des Forces Armées. Et il faut le faire de façon quotidienne.

Il n'y a aucun doute que les Forces Armées ont été transformées tout au long de leur histoire. On sait parfaitement qu'elles ont énormément évolué pour s'adapter au contexte changeant. Parfois elles se sont adaptées sans avoir eu le temps d'établir et d'évaluer l'impact du changement précédent. Et ce qui est plus surprenant, les Forces Armées l'ont fait tout en maintenant les principes et les valeurs essentiels de l'institution, ce qui n'est pas du tout une tâche facile.

Cependant, à de nombreuses reprises, les Forces Armées n'ont pas été les principaux agents de promotion de leurs grands changements, mais plutôt, et surtout, leurs loyaux partisans. C'est pourquoi il est nécessaire de valoriser positivement la créativité et l'innovation dès l'intérieur, par le biais du leadership, et de la gestion du changement et de la transformation.

Nous avons vu qu'il y a déjà de nombreuses indications que l'armée est sur la bonne voie et dans la bonne direction pour donner au leadership la reconnaissance et l'importance critique qu'il mérite et pour l'intégrer dans la culture d'entreprise de

l'institution. Quoi qu'il en soit, il y a encore beaucoup à améliorer, surtout en ce qui concerne la dimension créative du leadership.

A l'égard du développement et de l'application des compétences en leadership, y compris leurs compétences créatives, individuelle ou collective, il faut souligner qu'ils peuvent et devraient être mieux développés et appliqués dans les Forces Armées.

Comment ? D'une part, avec des modèles appropriés et par le biais d'expériences diverses, telles que les changements habituels dans le cadre des affectations du personnel militaire. D'autre part, à partir de l'approche holistique à l'enseignement, basé sur les compétences, la compétence « leadership », y compris sa dimension « leadership créatif ». Elle doit être améliorée à tous les niveaux de l'enseignement militaire et alignée avec une nouvelle gestion des ressources humaines plus focalisée sur les compétences.

Il n'y a pas de créativité sans enthousiasme ou sans innovation. Sans créativité, il n'y a pas d'amélioration, mais de l'immobilité, qui est aujourd'hui une garantie d'échec, d'isolement de la réalité et de l'environnement. Au fur et à mesure que le changement s'est produit, le plus raisonnable à faire est que chaque professionnel se sente à l'aise, qu'il participe au processus et se sente satisfait de la transformation de sa propre organisation. Ce n'est pas simple, mais à notre époque, nous devons changer de paradigme, personnel et professionnel. Ce serait extrêmement positif pour n'importe quelle organisation, y compris les Forces Armées, que leurs membres établissent des nouvelles zones de confort et de sécurité afin de sentir à l'aise avec cela et mal à l'aise avec la passivité et le connu. C'est un changement culturelle et logiquement, cela prendra du temps.

La capacité de leadership créatif des commandants et des chefs militaires, à tous les niveaux, constitue l'élément critique. Ce sont les cuisiniers, les véritables chefs d'orchestre de la transformation des Forces Armées. Les processus, les structures organisationnelles, la culture elle-même, les capacités s'adapteront et évolueront dans la bonne direction et au bon rythme, ou non, en fonction de leurs compétences et de leurs prestations. Ils sont les seuls à pouvoir, au quotidien, mélanger et faire

correspondre tous les ingrédients essentiels de la recette de la transformation. Ils sont les seuls à pouvoir transmettre directement ou indirectement l'enthousiasme nécessaire à l'ensemble de leur personnel, les motiver, les rendre utiles et importants, et créer des agents de changement plus proactifs.

L'exemple est un élément fondamental. L'engagement mutuel sera renforcé par le développement et l'application de compétences qui sont généralement moins valorisées dans la culture et l'enseignement militaire ou dans l'évaluation des performances, comme l'intelligence émotionnelle et l'écoute active. Le changement sera meilleur s'il facilite l'expression affirmée d'idées et de propositions nouvelles, différentes, voire discordantes de tout collaborateur, coéquipier ou subordonné.

Les avantages de mettre définitivement en œuvre le leadership créatif dans l'armée, du point de vue de l'amélioration de l'efficacité, sont résumés dans une phrase de Peter Drucker<sup>22</sup> : « Innover, c'est trouver de nouvelles ou de meilleures utilisations pour les ressources dont nous disposons déjà ». La meilleure chose est qu'en ce temps d'austérité économique, de réduction budgétaire et de recherche d'efficacité, la plupart des mesures possibles à adopter à cette fin n'ont aucun coût. Elles reposent principalement sur l'évolution des approches et des mentalités, sur l'affinement et la simplification des processus, sur la création de nouvelles attitudes, y compris le développement des compétences dans les différents programmes d'études à tous les niveaux de l'enseignement militaire ; ainsi que sur l'amélioration des processus et des rapports d'évaluation des performances.

Comme Steve Jobs<sup>23</sup> l'a dit : « L'innovation n'a rien à voir avec le nombre de dollars que vous avez investis dans la recherche et le développement. Quand Apple<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Peter Ferdinand Drucker, né le 19 novembre 1909 à Vienne en Autriche, mort le 11 novembre 2005 à Claremont en Californie aux États-Unis, est un professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien. Il est à l'origine de nombreux concepts utilisés dans le monde de l'entreprise, comme l'esprit d'entreprise et l'innovation systématique.

est arrivé avec le Mac, IBM dépensait au moins 100 fois plus en R&D. Il ne s'agit pas de quantités, mais des personnes que vous possédez, de la façon dont vous les guidez et de ce que vous obtenez ». C'est pour cela que les Forces Armées du XXI<sup>e</sup> siècle ont besoin du leadership créatif.

---

<sup>23</sup> Steven Paul Jobs, dit Steve Jobs, né à San Francisco (Californie) le 24 février 1955 et mort à Palo Alto (Californie) le 5 octobre 2011, est un entrepreneur et inventeur américain, souvent qualifié de visionnaire<sup>1</sup>, et une figure majeure de l'électronique grand public, notamment pionnier de l'avènement de l'ordinateur personnel, du baladeur numérique, du smartphone et de la tablette tactile. Cofondateur, directeur général et président du conseil d'administration d'Apple Inc, il dirige aussi les studios Pixar et devient membre du conseil d'administration de Disney lors du rachat en 2006 de Pixar par Disney.

<sup>24</sup> Apple est une entreprise multinationale américaine qui conçoit et commercialise des produits électroniques grand public, des ordinateurs personnels et des logiciels informatiques. Parmi les produits les plus connus de l'entreprise se trouvent les ordinateurs Macintosh, l'iPod, l'iPhone et l'iPad, la montre Apple Watch, le lecteur multimédia iTunes, la suite bureautique iWork, la suite multimédia iLife ou des logiciels à destination des professionnels tels que Final Cut Pro et Logic Pro.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- AMELANG, M. y BARTUSSEK. Psicología diferencial e investigación de la personalidad. Herder, 1991.
- ARMADA. Concepto de liderazgo en la Armada. Madrid, junio 2008.
- AUTRY, J. A. El líder con vocación de servicio. Ed. Urano, Empresa Activa, 2003.
- BATURONE, B. El fracaso en un mundo cambiante. Executive Excellence, 83, pp.36-38, 2011.
- BLAKE y MOUTON. Malla Gerencial. 1964.
- CARAZO, J. A. «El año de la creatividad y la innovación, una oportunidad y un desafío para los gestores de personas». Revista Capital Humano, n° 231, pág. 3, Editorial Wolters Kluwer España, abril 2009.
- CARDONA, P. y NURIA CHINCHILLA, M. Modelo de Competencias Directivas. IESE. Barcelona, 2009.
- BURKUS, D. Myths of Creativity: The Truth About How Innovative Companies and People Generate Great Ideas.
- CARRIÓN, J. Innovación. Liderando el futuro. Revista Capital Humano, n.º 273, pp. 22-25, Editorial Wolters Kluwer España, febrero 2013.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention. New York: HarperCollins Publishers, 1996.
- DE BONO, E. Serious creativity: Using the power of lateral thinking to create new ideas. New York: Harper Collins, 1992.
- El pensamiento creativo. Barcelona: Paidós Plural, 1994.
- DE LA CORTE, A. El liderazgo en las Fuerzas Armadas. Revista EJÉRCITO n° 860, pp. 60-67, diciembre 2012.
- EJÉRCITO DE TIERRA. MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA. Orientaciones. Liderazgo. OR7-026. Granada, 2006.
- Manual de Enseñanza. El mando como líder. ME7-007. Granada, 1998.
- ERICSSON, K. A. The road to expert performance: Empirical evidence from the arts and sciences, sports and games. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1996.
- ESPAÑA. Ley 39/2007. De la Carrera Militar. Madrid, 2007.
- ESPAÑA. Ley orgánica 9/2011. Derechos y deberes de los miembros de las fuerzas armadas. Madrid, 2011.

ESPAÑA. Presidente del Gobierno. Directiva de Defensa Nacional 1/2012. Madrid, 2012.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Modelo de excelencia EFQM 2013.

GOLEMAN, D. Leadership that gets to results. Harvard Business Review, 2000.

GORDON, W. Synectics. The development of creativity capacity. New York: Harperry Row, 1961.

GUILFORD, J. P. Creativity. American Psychologist, 5, pp. 444-454, 1950.

HAYES, J. R. The complete problem solver. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1989. HUESO, V. Del mando al liderazgo.

IBM. Liderar en la Complejidad. Conclusiones de «The Global CEO Study 2010». IBM Global CEO Study, 2010.

JERICÓ, P. La nueva gestión del talento: contruyendo compromiso. Madrid: FT Prentice Hall. Pearson Educación, 2008.

— «RR.HH. al día. 25 años creando valor». Revista Capital Humano, nº 273, pág. 8, editorial Wolters Kluwer España, febrero 2013.

KIRTON, M. J. «Adaptors and innovators: A description of a measure». Journal of applied Psychology, 61, pp. 622-629, 1976.

LEÓN, O.G. Tomar decisiones difíciles. Madrid: Mc Graw Hill, pp. 59-78, 2001.

LERNER,

MINISTERIO DE DEFENSA. Orden Ministerial 55/2010. Modelo y normas reguladoras de los informes personales de calificación. Madrid, 2010.

MINISTERIO DE DEFENSA. SEGENTE. Estadística de personal militar de carrera de las FAS de las categorías de Oficial General, Oficial y Suboficial y de personal militar de carrera del Cuerpo de la Guardia Civil. Avance anuario estadístico militar año 2011. Madrid, 2011.

MINISTERIO DE DEFENSA. SEGENTE. Estadística de personal militar de Complemento, Militar de Tropa y Marinería, y Reservista Voluntario. Avance anuario estadístico militar año 2010. Madrid, 2010.