

Photo du MDN par le caporal Ene, Affaires publiques, 2^e Division

Le capitaine Isabelle Dubé, du 41^e Centre des services de santé, dirige son personnel lors d'un défilé de départ tenu à l'Hôpital Ste-Anne, à Sainte-Anne-de-Bellevue, au Québec, au cours de l'opération LASER, le 17 mai 2020.

L'intelligence émotionnelle : diriger pendant la crise de la COVID

par Daniel Campbell

Rien ne met un chef à l'épreuve autant qu'une crise! En effet, l'angoisse, l'insécurité et la confusion sont les principaux ingrédients de toute crise et ce mélange peut rapidement devenir un défi pour tous les niveaux du leadership. En temps de paix, l'objectif premier des Forces armées canadiennes (FAC) consiste à se préparer à la guerre, qui est l'ultime crise. En ces temps difficiles, nous avons appris que si la sécurité et les besoins physiologiques fondamentaux de l'être humain sont menacés, ce dernier éprouve de la peur, de l'angoisse, de la colère et de la confusion. Ces émotions paralysantes peuvent empêcher une population et un pays de faire ce qui s'impose le plus, c'est-à-dire penser et agir.

En 2021, je ne peux m'empêcher de réfléchir aux défis qui nous guettent en tant que citoyens et en tant que nation. Pour naviguer dans le chaos de la vie et du travail en pleine pandémie de COVID-19, les chefs de tous grades ont dû faire preuve d'esprit combatif, ce qui leur a permis d'avoir un bon moral de même que les capacités physiques et intellectuelles pour supporter les épreuves, travailler dans des conditions dangereuses et assumer leurs fonctions avec confiance et ténacité¹. Les chefs ont une

énorme responsabilité; ils sont les principaux catalyseurs et agents du changement, et à ce titre, ils exercent une grande influence sur leur organisation. Chacun d'eux, sans exception, a la possibilité de façonner et de modifier l'environnement dans lequel il travaille. Je ne cesse d'être inspiré par le courage, l'honneur, l'altruisme, la loyauté et bien d'autres belles qualités qui ont été démontrées à la grandeur de notre institution.

Au début de la crise, les chefs militaires ont pris l'initiative : ils ont fonctionné à l'adrénaline et au café pendant les premières heures, les premiers jours et les premiers mois, alors que la nécessité d'absorber et d'interpréter de vastes quantités de renseignements militaires et de les diffuser à des effectifs dispersés mettait à l'épreuve chaque chaîne de commandement. Partout, les chefs se précipitaient pour transmettre le premier message, qui devait provenir d'une source crédible : des renseignements exacts, cohérents et fournis à point nommé étaient essentiels. Autrement, beaucoup risquaient d'ignorer les messages et de chercher d'autres sources pour confirmer ou infirmer leurs convictions personnelles.

Nous avons appris qu'en temps de crise, les pratiques sont turbulentes et que, souvent, l'intérêt d'une personne est contraire

aux intérêts collectifs. À une époque où il suffit d'un clic pour accéder à de l'information, nous avons découvert que la surcharge informationnelle risquait d'influer non seulement sur les troupes, mais aussi sur leurs chefs. Certains s'inquiétaient de ne pas détenir suffisamment de renseignements, tandis que d'autres estimaient en avoir trop. Wurman, un expert en conception de l'information, définit la surcharge informationnelle comme suit :

l'état produit par un écart toujours plus vaste entre ce que nous comprenons et ce que nous croyons qu'il nous faut comprendre. C'est un trou noir entre les données et le savoir, et il se produit quand l'information ne nous dit pas ce que nous voulons ou devons savoir² [TCO].

Qu'arrive-t-il à un chef quand son sentiment d'efficacité personnelle est remplacé par des moments de désespoir et de confusion mentale? Je ressentais, moi aussi, le poids du leadership sur mes épaules et mon esprit, alors que la crise de la COVID-19 traversait son 19^e mois, mais il est normal de vivre de l'épuisement, de la colère, de la frustration et du désespoir. Le fait est que toute personne a ses limites, même les chefs qui réussissent le mieux. À titre de chefs, nous devons donner l'exemple et veiller sur notre propre bien-être. Comme le général Patton l'a expliqué un jour, il faut savoir quand avancer et quand se reposer : « Vous ne pouvez pas vous permettre de gaspiller de précieuses ressources pour créer la simple apparence d'une productivité continue³ » [TCO].

Veillez mettre votre propre masque à oxygène avant d'aider autrui

Chaque chef authentique doit prendre conscience de soi, rester honnête envers lui-même et demeurer fidèle à ses valeurs, même dans les moments de stress intense. Rappelez-vous la consigne bien connue : Veillez mettre votre propre masque à oxygène avant d'aider autrui. Comme le leadership concerne des personnes et des relations, l'amélioration de notre intelligence émotionnelle (IE) déterminera fondamentalement la façon dont nous ferons preuve d'un leadership authentique et dont nous traverserons la deuxième vague de cette pandémie. Si nous ne comprenons pas nos propres émotions, nous risquons de les transférer involontairement à d'autres.

Peter Salovey et John D. Mayer ont été les premiers à expliquer le cadre de l'IE; en deux mots, c'est la capacité de reconnaître ses propres sentiments et ceux des autres⁴. Daniel Goleman a souscrit à cette opinion et il a en outre soutenu que l'IE était en fait plus importante que le QI pour réussir dans la vie, dans les affaires et dans sa carrière⁵.

Les quatre volets de l'IE sont les suivants : a) la conscience de soi : est-ce que je reconnais mes propres émotions?; b) la gestion de soi : puis-je gérer mes émotions?; c) la production d'un résultat positif; et d) la conscience sociale : est-ce que je reconnais les émotions d'autrui?; ainsi que la gestion des relations : puis-je gérer les rapports que j'ai avec les autres d'une façon constructive et produire ainsi un résultat positif⁶?

Bref, la conscience de soi et la gestion de soi concernent la façon dont nous nous gérons, tandis que la conscience sociale et la gestion des relations se rapportent à la façon dont nous gérons nos relations avec autrui.

Conscience de soi

La conscience de soi est le fondement de l'IE. Bien que nos émotions influent sur notre comportement, notre rendement et nos relations avec autrui, la prise de conscience de soi nous permet d'agir avec plus d'efficacité et de confiance. Autrement dit, la conscience de soi oriente notre boussole morale. Cela est important : comme tout chef laisse parfois transpirer ses émotions, il doit comprendre comment celles-ci influent sur son entourage. Par conséquent, les émotions d'un chef ont toujours des conséquences publiques⁷.

Si vous voulez réussir en tant que chef dans votre organisation, la première personne que vous devez connaître à fond, c'est vous-même!

Alors, comment savoir si l'on est un chef conscient de soi? Les chefs qui prennent conscience d'eux-mêmes se connaissent et n'ont pas peur de communiquer leurs émotions aux autres; ils sont en harmonie avec leurs sentiments, reconnaissent leurs propres limites et ne craignent pas de se moquer d'eux-mêmes ou de recourir à l'humour. Ils accueillent bien la rétroaction constructive et cherchent constamment des façons de s'améliorer. La prise de conscience de soi donne le pouvoir de modifier son comportement et d'améliorer son processus décisionnel. L'amorçage cognitif – un concept décrit en détail par le psychologue Daniel Kahnemann – signifie que l'écart entre comprendre une situation dont on n'a jamais fait l'expérience, d'une part, et comprendre la même situation après seulement quelques minutes de réflexion, d'autre part, est énorme⁸. Si vous voulez réussir en tant que chef dans votre organisation, la première personne que vous devez connaître à fond, c'est vous-même! Un excellent outil permettant d'accroître la prise de conscience de soi consiste à tenir un journal personnel : écrire sur ce que l'on ressent, sur le lieu où l'on se trouve, ou sur ce que l'on faisait ou pensait à tel ou tel moment peut aider à mieux comprendre ses propres émotions. J'ai constaté qu'en m'accordant régulièrement du temps pour réfléchir et en combinant cela avec une marche ou un jogging qui entretient la bonne condition physique, j'arrive à réduire mon stress et à améliorer la qualité de mon leadership. Le fait de réfléchir à nos émotions quand le temps ne presse pas nous permet d'agir plus efficacement en période de stress. Rappelez-vous que les chefs sont la source d'énergie! « Les émotions sont contagieuses; votre équipe vous emboîtera le pas, en bien comme en mal⁹ » [TCO].



Récipiendaire du prix Nobel Daniel Kahneman.

Roger Parkes/Alamy Stock Photo

Gestion de soi

Le meilleur cadeau que vous puissiez donner à vos subalternes, c'est votre propre état d'esprit

La pandémie de COVID-19 a certainement mis les chefs au défi de gérer leurs émotions pour arriver à continuer de fonctionner pendant les périodes stressantes. Les chefs ont besoin de résilience cognitive ou de la capacité de surmonter les situations stressantes afin de faire face à l'environnement actuel. La capacité d'autogérer ses émotions favorise la résilience et renforce la persévérance en face d'obstacles. Le meilleur cadeau que vous puissiez donner à vos subalternes, c'est votre propre état d'esprit. Merete Wedell-Wedellsborg a décrit cet état d'esprit comme un « esprit de combat », ou encore la robustesse psychologique et la confiance que le soldat possède en ses propres capacités et qui le rendent capable de résister à la peur comme de maîtriser ses émotions fortes, tout en réagissant rapidement¹⁰.

Les stratégies de gestion des émotions peuvent se diviser en deux grandes catégories : les stratégies d'intervention au préalable, qui sont utilisées avant le déclenchement d'une réaction émotionnelle, et celles qui sont axées sur la réaction et qui interviennent après la manifestation de l'émotion¹¹. Quand une personne apprend à reconnaître ses réactions émotives, elle peut essayer d'éviter la situation qui suscite les réactions négatives. Il



Photo du MDN par le caporal Matthieu Racette

Un membre de l'équipage d'un CH-147 Chinook observe la situation pendant un vol au-dessus du nord du Manitoba au cours de l'opération VECTOR, le 10 avril 2021.

est évidemment irréaliste de s'attendre à ce que les chefs évitent toutes les situations provoquant des émotions négatives, surtout dans un contexte militaire où l'on s'attend à ce que les soldats s'acquittent de leurs fonctions, quelles que soient les conditions. Une meilleure stratégie consisterait sans doute à essayer de modifier la situation pour susciter une réaction émotionnelle plus gérable.

Bien souvent, nous pouvons modifier notre situation en reconnaissant ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Pendant une crise, il importe d'être conscient des éléments qui sapent notre énergie; nous ne pouvons pas nous permettre d'épuiser nos piles en nous adonnant à des tâches qui ne rapportent rien. Tout ne peut pas être prioritaire. Les chefs qui réussissent sont capables de dresser un ordre de priorité et de se concentrer sur la mission. Comme stratégie axée sur la réaction, j'analyse fréquemment une situation pour y trouver les possibilités cachées; comprendre ces possibilités aide à réprimer les émotions négatives ou à les surmonter par des pensées positives. Le général (à la retraite) Colin Powell a expliqué que l'optimisme perpétuel est un agent qui multiplie la force : « Croire en vous-même, croire en votre mission, croire que vous l'emporterez et faire preuve de passion et de confiance. Si vous agissez avec conviction et que vous avez préparé vos subalternes, ils partageront votre foi¹² » [TCO].

Chaque fois que je pose la question « Quelle est la responsabilité première des chefs? », la réponse que j'obtiens est toujours la même : ils doivent veiller sur leurs troupes! Le document *Servir avec honneur* a noté qu'« [une] des res-



The Color Archives/Alamy Stock Photo

Le général Colin Powell, président des chefs de l'état-major interarmées, pose pour un photographe avec des soldats de la Force opérationnelle interarmées B. Le général Powell visitait le Honduras dans le cadre de l'exercice FUERTES CAMINOS 91.



Winston Churchill en compagnie de soldats en 1942.

ponsabilités capitales des membres de la profession est d'assurer le bien-être des subordonnés¹³ ». J'ai constaté que, bien souvent, les chefs qui veulent s'occuper des gens tentent de les protéger des désagréments. Si les chefs prémunissent leur personnel contre les situations pénibles, il en résulte la perte d'une occasion d'apprendre et la réduction de la résilience; ce qui ne fait pas grand-chose pour améliorer l'auto-efficacité. Rappelez-vous qu'il faut exercer le leadership dans des circonstances difficiles pour le faire croître, comme n'importe quel muscle.

Auto-efficacité

Une personne animée d'un sentiment d'auto-efficacité croit en sa capacité d'exécuter une tâche ou d'affronter une situation avec succès. Bryson a souligné qu'une vision de la réussite n'aide pas à prédire l'avenir, mais à le créer¹⁴. De même, Bandura a conclu qu'un solide sens de l'efficacité renforce le sentiment d'accomplissement chez l'être humain et son bien-être personnel. Il a conclu que les personnes convaincues de leurs capacités abordent les tâches difficiles en y voyant des obstacles à surmonter plutôt que des menaces à éviter. Pareil point de vue sur l'efficacité produit des réalisations personnelles, réduit le stress et diminue la vulnérabilité à la dépression¹⁵. L'auto-efficacité repose sur des expériences vécues : avoir mené une tâche à bien, voir d'autres réussir dans des circonstances semblables, apprendre d'autrui et, grâce au renforcement social, en amener d'autres à croire en ses propres capacités. Contrairement à ce que dit une phrase populaire entendue dans les films, l'échec est toujours une possibilité! Winston Churchill a dit : « Le succès se mesure à votre capacité à rester enthousiaste entre les échecs¹⁶ ». En tant que chefs, nous devons apprendre à accepter les échecs de la même manière que la réussite.

Conscience sociale

La conscience sociale, ou ce qu'on appelle l'empathie, est une compétence sociale essentielle aux chefs. L'empathie n'est pas la capacité de se placer dans la situation d'une autre

personne, mais plutôt celle de ressentir effectivement ses émotions. C'est peut-être la qualité la plus importante d'un chef, car s'il n'est pas sensible aux autres, il peut très difficilement faire ce qui est juste ou approprié. Les chefs empathiques peuvent comprendre les sentiments d'autrui et en tenir compte dans leurs décisions. Il importe de préciser que je ne prétends pas que les décisions doivent reposer uniquement sur les émotions ou l'empathie. Les décisions doivent être équilibrées; l'empathie contribue à la décision, mais elle ne peut pas en être la seule motivation.

Sans la conscience sociale, il n'y a ni subalternes ni chefs

La conscience sociale exige de nous d'être présents avec les autres. Je me rappelle qu'un jour, quand j'étais jeune caporal, je travaillais sur un avion; le commandant s'est arrêté près de moi et m'a demandé ce que j'étais en train de réparer. Il s'est agenouillé à côté de moi et s'est renseigné sur ma famille. Il connaissait le nom de ma femme et de mes enfants, leur âge et les sports auxquels ils aimaient s'adonner. Cette interaction m'est restée en mémoire; je me suis senti apprécié, spécial et relié. Des années plus tard, j'ai rencontré ce commandant, qui avait alors pris sa retraite. Je lui ai raconté l'histoire et demandé comment il avait pu en savoir autant sur moi et ma famille. Sa réponse m'a surpris, mais je ne l'ai jamais oubliée : il écrivait le nom de chacun dans un journal et prenait des notes sur sa famille et il se renseignait chaque soir sur un membre différent de son organisation. Le fait est que vos subalternes oublieront tout ce que vous aurez accompli, mais qu'ils n'oublieront jamais les sentiments que vous leur aurez inspirés. Le leadership ne peut exister que grâce à la force de la relation entre vous et vos subalternes.

Le leadership ne peut exister que grâce à la force de la relation

Il a été empiriquement prouvé qu'en tant qu'êtres émotifs, tous les humains souffrent de l'isolement social. Quand nous sommes stressés, nous tendons à nous concentrer sur nos propres besoins, nous nous inquiétons davantage et nous pouvons perpétuer un cycle d'émotions négatives qui ont des effets nuisibles sur nous et sur les autres. Une autre façon de nous débarrasser de notre énergie négative consiste à concentrer notre attention sur les besoins d'autrui.

J'ai été vraiment impressionné par ces femmes et ces hommes dans nos rangs qui ont fait preuve d'une grande force de caractère et ont cherché des moyens d'exercer une influence positive sur autrui. La motivation et le sens sont sans doute les atouts qui contribuent le plus à l'estime de soi et au bien-être psychologique; or, il n'y a pas de meilleure motivation pour un chef que celle d'élever les autres.



Photo du MDN par le caporal Myki Poirier-Joyal

Le colonel Asselin, commandant du 4^e Groupe des services de santé (4 Gp Svc S), explique le déroulement des opérations aux militaires sous son commandement durant l'opération LASER, à la Garnison Saint-Jean, le 18 avril 2020.

Gestion des relations

Le dernier volet de l'IE est la gestion des relations; c'est là qu'agissent la conscience de soi, la gestion de soi et la conscience sociale. Au cœur de la gestion des relations se trouve le savoir-être : appliquer la compréhension que nous avons de nos émotions et influencer sur autrui grâce aux communications interpersonnelles. Pour être un chef efficace, il nous faut les capacités sociales

nécessaires pour communiquer une vision et inspirer confiance aux autres.

Le Cadre de leadership des FAC, qui souligne l'importance des capacités sociales, définit celles-ci de la façon suivante :

une souplesse sincère et significative dans son comportement afin d'être disponible à tous et une aptitude à la communication qui facilite la compréhension, résout les conflits et atténue les différences. Ces capacités se fondent sur des relations interpersonnelles empreintes de clarté et de persuasion, d'esprit d'équipe qui favorise la coordination, la cohésion, la confiance et l'engagement et la capacité d'établir des partenariats afin d'établir des relations stratégiques¹⁷[TCO].

Selon le vieux sophisme concernant le leadership militaire, il n'y a pas de place chez les chefs pour les émotions et les relations interpersonnelles, et le meilleur style de leadership est celui qui est axé sur le commandement et contrôle. Dans leurs recherches sur les caractéristiques du leadership exercé par les chefs admirés, Kouzes et Posner ont conclu que, selon les subalternes, le chef doit être honnête, tourné vers l'avenir, compétent et inspirant¹⁸. En revanche, une autre enquête sur les différences intergénérationnelles relatives aux caractéristiques



Photo du MDN par le caporal Geneviève Beaulieu

Le capitaine de frégate Mathieu Leroux, commandant de la composante maritime de la FOI(E), et le premier maître de 1^{re} classe Michel Giguère, premier maître de la Flotte de la Réserve navale, prononcent un discours d'encouragement à leur personnel lors de la rotation de leur quart de travail au centre d'hébergement et de soins de longue durée Manoir-de-Verdun, à Verdun, au Québec, dans le cadre de l'opération LASER, le 3 mai 2020.

du leadership souligne que les soldats d'aujourd'hui appartenant aux générations Y et Z accordent plus d'importance à la bienveillance et à la maîtrise de soi chez leurs chefs¹⁹. Il se pourrait que l'IE n'ait jamais eu autant d'importance et de pertinence pour un leadership fructueux qu'après des jeunes soldats d'aujourd'hui.

Pendant la pandémie de COVID-19, le champ de bataille moderne se situe dans le domaine de la gestion des relations. Il faut faire face à la douleur de l'isolement et à la toxicité quotidienne des menaces sociales avec un leadership honnête et bienveillant empreint d'une vigueur renouvelée. Chacun de nous partage la responsabilité d'influencer positivement son environnement. La mise en pratique de l'IE nous aidera à comprendre et à gérer nos émotions et à influencer sur les émotions d'autrui. Comme il est important de prendre soin de soi, voici quelques éléments à considérer au cours des prochains mois :

- Accueillez la crise un jour à la fois.
- Mettez les choses en perspective; ne vous souciez pas de ce que vous ne pouvez pas maîtriser.
- Accordez-vous des moments de réflexion.
- Croyez en vous-même!
- Partagez vos sentiments; la vulnérabilité renforce toujours la confiance.
- Donnez l'exemple en restant en bonne condition physique.
- Dirigez avec le cœur et l'esprit.
- Évitez les personnes négatives.
- Concentrez-vous sur la vision que vous avez pour vous-même et votre famille.
- Enfin, prenez conscience des bonnes personnes dans votre vie et dites-leur que vous les appréciez.



Photo du MDN par le soldat Daniel Pereira

La caporal Stephanie Patz, membre de la 12e Ambulance de campagne (Vancouver), se trouve à bord d'un CH-149 Cormorant en provenance de l'aéroport de Vancouver pour se rendre à l'aéroport de Victoria, où les militaires poursuivront leur route vers le Québec afin de participer à l'opération LASER, le 9 mai 2020.

Devise de l'ARC : *Per Ardua ad Astra* (À travers les embûches jusqu'aux étoiles)

L'Adjudant Daniel Campbell, M.M.M., C.D., M. A., est chef dans l'Aviation royale canadienne (ARC) et s'intéresse beaucoup au développement du leadership et des organisations. Il est diplômé de la SNCO Academy de l'USAF, à Montgomery, en Alabama, et il est titulaire d'une maîtrise en leadership obtenue à la Royal Roads University. C'est un ancien technicien d'avions et il a servi un peu partout au Canada et dans le cadre d'opérations internationales auprès d'unités de chasse et d'aviation tactique. Il a occupé des postes de sous-officier supérieur à l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes, à l'École de technologie et du génie aérospatial des Forces canadiennes, et le poste d'adjudant-chef d'escadre à la 14e Escadre Greenwood. Il est actuellement adjudant-chef de la 1re Division aérienne du Canada/Région canadienne du NORAD au quartier général de l'ARC à Winnipeg, au Manitoba.



NOTES

- 1 Ministère de la Défense nationale (MDN), *Protection, Sécurité, Engagement*, 2017.
- 2 Richard Saul Wurman, « Information Anxiety », n° 302.234 WUR. CIMMYT, 2001.
- 3 Alan Axelrod, *Patton on Leadership: Strategic Lessons for Corporate Warfare*, New York, Prentice Hall, 2001, p. 235.
- 4 Peter Salovey et John D. Mayer, « Emotional Intelligence », *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, n° 3, 1990, p. 185-211.
- 5 Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, J'ai lu, 2014.
- 6 D. Goleman, R. E. Boyatzis et A. McKee, *L'intelligence émotionnelle au travail*, Paris, Village mondial, 2003.
- 7 Goleman, Boyatzis et McKee, *L'intelligence émotionnelle au travail*.
- 8 Merete Wedell-Wedellsborg, *Battle Mind: How to Navigate in Chaos and Perform under Pressure*, Saga Egmont International, édition Kindle, p. 159-160.
- 9 Goleman, Boyatzis et McKee, *L'intelligence émotionnelle au travail*.
- 10 Merete Wedell-Wedellsborg, *Battle Mind*, p. 9.
- 11 James J. Gross, « Emotion Regulation: Affective, Cognitive, and Social Consequences », *Psychophysiology*, vol. 39, n° 3, 2002, p. 281-291.
- 12 Colin Powell, *J'ai eu de la chance : mes conseils pour réussir dans la vie et dans l'exercice du leadership*, Odile Jacob, 2013.
- 13 Forces canadiennes, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, Académie canadienne de la Défense – Institut de leadership des Forces canadiennes, 2003.
- 14 John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, John Wiley & Sons, 2018.
- 15 A. Bandura, « Self-Efficacy », dans *Encyclopedia of Human Behavior*, vol. 4, éd. V. S. Ramachandran, p. 71-81, New York, Academic Press, 1994. Réimprimé dans H. Friedman (éd.), *Encyclopedia of Mental Health*, San Diego, Academic Press, 1998.
- 16 Oren Harari, *The Leadership Secrets of Colin Powell*, McGraw Hill Professional, 2002.
- 17 Institut de leadership des Forces canadiennes, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, 2007.
- 18 James M. Kouzes et Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, vol. 3, John Wiley & Sons, 2006.
- 19 Mecca M. Salahuddin, « Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success », *Journal of Diversity Management (JDM)*, vol. 5, n° 2, 1^{er} avril 2010, <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>.