

Les paradoxes du leadership : les enjeux de la sécurité et du renseignement

Discussion avec l'APEX

Présentation de Jennifer Irish, directrice de programme

Certificat de leadership exécutif en matière de sécurité et de
renseignement (CLESR)

Programmes pour cadres Telfer, Université d'Ottawa

25 octobre 2023

Mise en contexte

Peu importe le poste que vous occupez, vous faites partie d'une équipe de direction guidée par les compétences en matière de leadership du GC. Ne craignez rien, nous n'aborderons pas ces compétences : vous avez déjà fait vos preuves. La question de la sécurité et du renseignement ne vous est pas étrangère non plus. Nous allons plutôt discuter des aptitudes nécessaires pour naviguer dans l'environnement complexe de la sécurité et du renseignement.

Renseignement et information : quelle est la différence?



Introduction / Objectifs d'apprentissage

- Au programme : aptitudes requises dans le milieu changeant de la sécurité et du renseignement et dans le paysage mondial des menaces en rapide évolution.
- Observations éclairées par des consultations menées auprès de plus de 40 responsables de la sécurité et du renseignement en vue de mettre à jour le certificat de leadership exécutif en matière de sécurité et de renseignement (CLESR) de Telfer.
- Analyse des conclusions et présentation du CLESR (les inscriptions sont maintenant ouvertes pour la cohorte de janvier à mai 2024).



Point de départ : renseignement versus information

Voyons maintenant comment le groupe s'est débrouillé avec les tâches multiples et la différence entre un renseignement et une information!

Enveloppe, je vous prie...



Point de référence : qu'est-ce qu'un renseignement?

Voici la définition qu'en donne le CLESR (adaptée de celle de l'Association canadienne des analystes professionnels du renseignement) :

Les renseignements sont des informations qui ont été traitées et communiquées à un client en vue d'éclairer la prise de décision.

Il existe différents types de renseignement, et chacun a son utilité.

Un renseignement est censé procurer un avantage stratégique, comme dans un sport d'équipe.

Éléments essentiels du renseignement

1. Un renseignement est une information ✓
 - Sources et formes nombreuses; classifiés ou non classifiés
2. Un renseignement est une information qui a été traitée ✓
 - Évalué et analysé de manière impartiale (crédibilité)
 - Tire son origine d'une question liée aux besoins du client
3. Un renseignement est une information qui est communiquée au client ✓
 - Répond à un besoin précis et ponctuel du client
 - Favorise l'amélioration continue grâce à la rétroaction du client
4. Un renseignement éclaire la prise de décision! ✓✓✓
 - Se termine par un jugement : évaluation du renseignement = prise de décision éclairée par des données probantes en matière de sécurité nationale
 - N'alimente pas la prise de décision? Ce n'est alors qu'une simple information.

Des expériences récentes montrent que ces éléments essentiels peuvent souvent déraiper et nuire à la prise de bonnes décisions.

Retour aux bases : le cycle du renseignement

Les responsables de la sécurité et du renseignement ont souligné l'importance de comprendre la structure de leadership : qui fait quoi, comment les priorités sont déterminées, mais surtout comment le cycle du renseignement fonctionne et interagit avec celui des politiques.

Le cycle du renseignement

(source du diagramme : SCRS)



Ingrédients essentiels : planification et connaissance des besoins du client.

Objectif : Veiller à ce que des renseignements crédibles et de qualité soient communiqués en temps opportun pour éclairer la prise de décision.

Effet : Procure un avantage stratégique aux décisionnaires de la sécurité (organisationnelle, nationale ou internationale).

Se coaliser : le leadership collaboratif

Un ingrédient essentiel au bon fonctionnement du cycle de l'intelligence réside dans la collaboration entre les organisations, les fonctions et, surtout, les têtes dirigeantes.

Les responsables de la sécurité et du renseignement doivent également collaborer efficacement avec les organismes d'examen, le secteur privé, le milieu universitaire, le Parlement et le public.

Leadership collaboratif en sécurité et renseignement

Ingrédients essentiels :

- « Esprit de communauté »
- « Les grands esprits » se rencontrent pour discuter des acteurs du milieu et... de bien d'autres choses!
- Dépasser les clivages organisationnels artificiels :
 - Collecte vs production
 - Politiques vs opérations
- Barrières culturelles :
 - Besoin de savoir vs besoin de diffuser (fausse dichotomie/polarité)
 - Diversité et inclusion
 - Transparence et renforcement de la confiance
- Fonction de direction dans une structure de gouvernance distribuée
- Partenariats public-privé
- Transparence et confiance du public

Le gros bon sens : réflexion critique et communications stratégiques

Les tendances géopolitiques et les menaces qui pèsent sur le Canada sont complexes et évoluent rapidement. Les menaces existentielles multidimensionnelles recourent de plus en plus les compétences, les responsabilités et les organisations; les distinctions entre les questions nationales et mondiales se brouillent.

Dans cet environnement opérationnel complexe, les têtes dirigeantes doivent faire preuve de jugement et d'esprit critique et être en mesure de cibler l'information et les communications.

Pensée stratégique et communications

Aptitudes essentielles :

- Capacité à saisir la complexité des tendances géopolitiques et des menaces qui pèsent sur le Canada et le monde, ainsi que leurs implications pour le Canada.
- Capacité de faire la distinction entre ce qui est important et urgent dans le paysage mondial qui pullule de menaces.
- Capacité de discerner « ce qu'il en est » et « ce qu'il en sera » au moment d'effectuer des évaluations et de les appliquer aux politiques et à la prise de décisions opérationnelles.
- Capacité de fournir à la haute direction des renseignements ciblés qui éclairent la prise de décision.
- Capacité à s'affirmer comme une source de confiance au sein de l'organisation et de l'écosystème de la sécurité et du renseignement.
- Facilité à communiquer clairement avec divers publics cibles.
 - Organismes d'examen, Parlement, public, parties intéressées, etc.

En avant toute! Impulser l'innovation, le changement et la transformation culturelle

La nature de la sécurité et du renseignement, la communauté de la sécurité et du renseignement et les enjeux nationaux et internationaux en la matière sont tous en passe de changer.

Les responsables de la sécurité et du renseignement doivent résoudre des problèmes complexes, multidimensionnels et urgents.

Les têtes dirigeantes doivent réunir les conditions propices à la créativité et à l'expérimentation en favorisant l'innovation.

Les nouvelles technologies, notamment l'IA, ont de profondes répercussions sur la sécurité et le renseignement.

Porter le changement, stimuler l'innovation

Exigences essentielles :

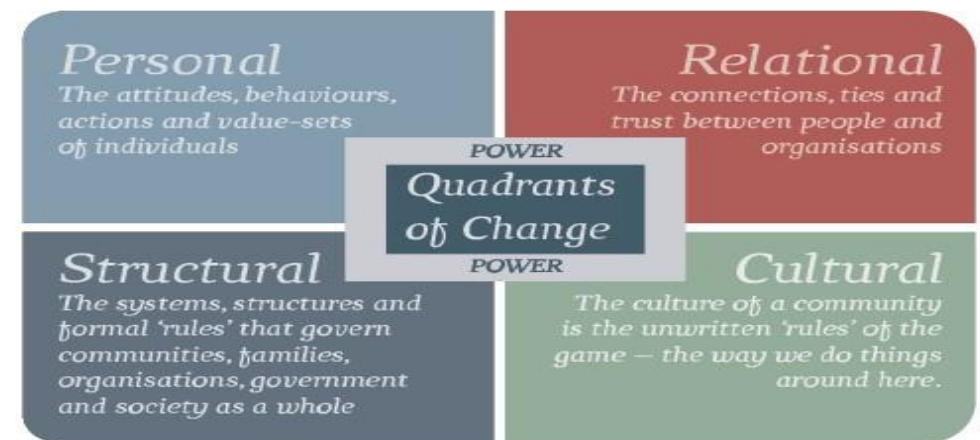
Comprendre et orienter les divers types de changement.

Concevoir des stratégies entourant les défis et les possibilités que pose l'évolution rapide des cybermenaces, de l'IA et des nouvelles technologies.

Tirer parti de l'analyse et de l'atténuation des risques dans la prise de décision.

Diriger efficacement en temps de crise.

TRANSFORMATION WITHIN COMMUNITIES — DIMENSIONS OF CHANGE —



* ce graphique n'est disponible qu'en anglais

Priorité aux gens et leadership éclairé par l'introspection

Dans toute forme de leadership, les personnes doivent passer au premier plan, y compris dans le contexte de la sécurité et du renseignement.

Cette règle vaut pour tout : attirer les bons talents, veiller au perfectionnement du personnel, maintenir la motivation des troupes.



Leadership et maîtrise de soi

Aptitudes à prioriser :

- Compréhension des styles de leadership efficaces et de l'incidence de son propre style sur autrui (éviter les vieux réflexes de « commandement et contrôle »).
- Facilité à mettre les gens en confiance, à les rassurer
- Intelligence émotionnelle et empathie
- Résilience
- Capacité à gérer ses émotions et le stress
 - (y compris les facteurs de stress propres aux « sombres secrets » de l'univers de la sécurité et du renseignement)
- Aptitude à encadrer des milieux de travail diversifiés et inclusifs

Amélioration continue et capacité d'adaptation

Les responsables de la sécurité et du renseignement évoluent dans des environnements organisationnels et opérationnels en mutation; leur efficacité dépend donc de leur agilité et de leur capacité d'adaptation.

La nécessité de professionnaliser les fonctions de sécurité et de renseignement est maintenant reconnue : une communauté de pratique en analyse du renseignement a même été récemment mise sur pied.

Les occasions d'apprentissage et de perfectionnement en analyse du renseignement, en sécurité nationale et en leadership se multiplient.



Programmes pour cadres Telfer

Les programmes pour cadres Telfer sont les principaux programmes de formation des cadres supérieurs dans la région de la capitale nationale, et attirent un public canadien et international.

Nos programmes fortement axés sur l'expérience aident les cadres de tous niveaux à développer leurs aptitudes en vue de mener leur entreprise sur la voie de la réussite et à renforcer leur leadership afin de faire progresser leur propre carrière.

Notre équipe de formation et d'animation est formée de spécialistes appartenant au corps professoral de l'École Telfer, d'éminents praticiens et praticiennes au service de nos partenaires du secteur privé ainsi que de leaders d'opinion de renommée mondiale provenant d'établissements d'enseignement partenaires de toute l'Amérique du Nord.

Certificat de leadership exécutif en matière de sécurité et de renseignement de Telfer



Date de début du programme : 10 janvier 2024

- ✓ Programme remanié au terme de consultations menées auprès de plus de 40 têtes dirigeantes de 15 organisations de la communauté fédérale de la sécurité et du renseignement et de notre communauté diplômée.
- ✓ Formation dispensée en personne sur une période de cinq mois, propice à l'instauration d'un esprit de communauté et au réseautage.
- ✓ Simulations de crise, visites d'organisations, mentorat, mise en pratique des notions de leadership, collaboration avec des cadres de direction d'organisations gouvernementales, du milieu universitaire, de la société civile et du secteur privé.
- ✓ Occasion de découvrir les principales tendances et menaces de l'univers de la sécurité et du renseignement.
- ✓ Exploration des aptitudes au leadership essentielles au sein d'un environnement d'apprentissage par l'expérience.
- ✓ <https://telfer.uottawa.ca/fr/executiveprograms/programmes-de-leadership/catalogue-des-programmes/CSILP-FR/>



Parrainage du programme

Le Programme de certificat de leadership exécutif en matière de sécurité et de renseignement est coparrainé par :



Jody Thomas, conseillère à la sécurité nationale et au renseignement
auprès du premier ministre



John Hannaford, greffier du Conseil privé



Merci !

