



**Cartographie de l'intelligence émotionnelle et des forces de caractère :
Une exploration au service du leadership dans les FAC**

Major Stéphane Guay

JCSP 51

Master of Defence Studies

Disclaimer

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

© His Majesty the King in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2025.

PCEMI n° 51

Maîtrise en études de la défense

Avertissement

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre de la Défense nationale, 2025.

CANADIAN FORCES COLLEGE - COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 51 - PCEMI n° 51
2024 - 2025

Master of Defence Studies – Maîtrise en études de la défense

**Cartographie de l'intelligence émotionnelle et des forces de caractère :
Une exploration au service du leadership dans les FAC**

Major Stéphane Guay

“This paper was written by a candidate attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied, except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.”

« La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale. »

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	ii
Liste des figures	iii
Liste des tableaux	iv
Résumé	v
Remerciements	vii
Introduction	1
Chapitre 1 – Revue de la littérature	5
Chapitre 2 – Développement d’un cadre conceptuel intégré	34
Chapitre 3 – Implications et applications	90
Conclusion	117
Bibliographie	120

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Dimensions du caractère et éléments associés	29
Figure 2 – Modèle circumplexe de la classification VIA	36

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Synthèse des principales approches théoriques de l’IE	7
Tableau 2 – Modèle en quatre branches de l’IE	9
Tableau 3 – Échelles de l’EQ-i et les éléments évalués	13
Tableau 4 – Compétences de leadership en IE et sociale	18
Tableau 5 – Principales différences entre les trois modèles d’IE	23
Tableau 6 – Classification VIA des FdC et des vertus	26
Tableau 7 – Cartographie intégrée de l’IE et des FdC associées	39
Tableau 8 – Pistes de développement IE-FdC adaptées aux FAC	95

RÉSUMÉ

Dans un contexte où les Forces armées canadiennes (FAC) cherchent à concilier excellence, bien-être et transformation du leadership, cet essai avance une intégration théorique de l'intelligence émotionnelle (IE) et des forces de caractère (FdC). Adoptant une approche conceptuelle fondée sur une revue systématique de la littérature scientifique disponible, l'étude ne procède à aucune collecte de données empiriques; elle réalise plutôt une analyse comparative et une synthèse critique des cadres théoriques existants.

Sur le plan conceptuel, l'IE, telle que définie par Goleman et collaborateurs, regroupe 12 compétences réparties en quatre domaines¹. De son côté, la classification VIA (*Virtues in Action*) de Peterson et Seligman identifie 24 FdC articulées autour de six vertus fondamentales². La revue de la littérature confirme la contribution robuste de l'IE à la performance, au bien-être et au leadership, tout en soulignant la relative sous-exploration du rôle des FdC dans les milieux militaires. Pourtant, ces FdC peuvent renforcer les compétences en IE indispensables à un leadership éthique, inclusif et résilient.

L'essai élabore une cartographie conceptuelle associant chaque compétence en IE à des FdC spécifiques, et avance l'hypothèse que leur mobilisation conjointe optimise la prise de décision, la cohésion d'équipe et la gestion des conflits. Sur cette base, il propose des pistes d'applications concrètes : programmes de formation, initiatives de coaching, et ateliers expérientiels dédiés aux compétences psychologiques du leader.

¹ Daniel Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Emotional Self-Awareness: A Primer* (More Than Sound, LLC, 2017), 13-18.

² Christopher Peterson et Martin E. P. Seligman, *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* (Oxford University Press, 2004), 28-31.

En éclairant les leviers psychologiques et moraux susceptibles de soutenir la transformation organisationnelle, cette intégration théorique offre un cadre de référence utile pour orienter la conception de recherches empiriques futures, enrichir les stratégies actuelles de développement du leadership et renforcer les initiatives alignées sur les valeurs institutionnelles des FAC.

Mots clés : Intelligence émotionnelle, caractère, forces de caractère, leadership.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes dont le soutien et les contributions ont rendu possible la rédaction du présent essai académique.

Avant tout, je remercie Lobna Chérif pour son encadrement rigoureux, ses conseils éclairés et ses encouragements constants. Son expertise et son mentorat ont été déterminants pour la structuration et la solidité de l'argumentaire développé ici.

Ma reconnaissance s'adresse également au Collège des Forces canadiennes, qui m'a offert un environnement intellectuellement stimulant et un accès privilégié à des ressources académiques de grande qualité. Je souhaite souligner particulièrement l'influence de Mario Sévigny et de Wayne Halliwell : leurs enseignements sur le caractère et les émotions ont profondément marqué mon parcours et inspiré les réflexions de cet essai.

Je remercie aussi ma famille pour son soutien indéfectible. À ma conjointe et à mon frère, je suis reconnaissant pour les longues conversations nourries sur l'intelligence émotionnelle et la psychologie positive, qui ont enrichi ma pensée et affiné mon travail.

Enfin, j'adresse mes remerciements à toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce projet. Cet essai est le fruit de nombreuses heures de discussions philosophiques, d'échanges stimulants et de réflexions partagées.

CARTOGRAPHIE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET DES FORCES DE CARACTÈRE : UNE EXPLORATION AU SERVICE DU LEADERSHIP DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES

INTRODUCTION

J'ai fait le tour du monde en cherchant l'aventure, mais je l'ai finalement trouvé à l'intérieur de moi.

- Auteur inconnu

Dans un contexte marqué par des incertitudes croissantes, le leadership au sein des Forces armées canadiennes (FAC) repose plus que jamais sur la qualité des relations humaines.

Confrontées à une complexité croissante, les FAC doivent non seulement collaborer efficacement avec une multitude d'acteurs pour relever les défis et assurer le succès de leurs opérations, mais aussi favoriser une culture propice à l'épanouissement de leurs membres. Dans cette optique, la création d'un environnement de travail fondé sur la sécurité psychologique, la confiance et le bien-être devient essentielle pour attirer, fidéliser et maximiser le potentiel des militaires au service du pays. Réussir à concilier performance et bien-être représente dès lors un enjeu stratégique majeur.

Deux concepts se distinguent par leur potentiel à soutenir cette dynamique au sein du leadership des FAC : l'intelligence émotionnelle (IE) et les forces de caractère (FdC). Ces approches invitent à une réflexion intégrée sur le développement du leadership.

Ce travail s'organisera donc autour de la question suivante : comment l'IE et les FdC peuvent-elles s'articuler afin d'optimiser le leadership au sein des FAC, en conciliant à la fois la performance et le bien-être, sur les plans individuel et collectif ?

L'IE est généralement définie comme la capacité à percevoir ses propres émotions et celles d'autrui, à les différencier et à les mobiliser pour orienter sa pensée et ses comportements³. Elle regroupe un ensemble de compétences visant à optimiser la performance individuelle et collective, en particulier dans le contexte du leadership⁴. Selon Miao et al., l'IE joue également un rôle significatif dans le bien-être psychologique, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la rétention du personnel⁵.

Les FdC, quant à elles, sont définies comme les aspects positifs de la personnalité qui influencent la manière de penser, de ressentir et d'agir⁶. Issues d'une démarche de classification fondée sur les vertus universelles identifiées à travers les traditions philosophiques, spirituelles et historiques, elles constituent des ressources intérieures favorisant le fonctionnement optimal des individus⁷. D'après Chérif et Wood, l'activation intentionnelle de ces forces favorise le bien-être psychologique, renforce la résilience, améliore la qualité des relations, soutient la performance, protège contre le stress, stimule l'authenticité, et favorise la pleine conscience ainsi que la croissance face à l'adversité⁸.

Bien que relevant de cadres théoriques distincts, l'IE et les FdC présentent des définitions et des bénéfices à la fois similaires et complémentaires. Ensemble, elles s'aligneraient de manière cohérente avec la conception du leadership promue au sein des FAC : un ensemble de

³ Peter Salovey et John D. Mayer, « Emotional Intelligence », *Imagination, Cognition and Personality* 9, n° 3 (1990) : 189, <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.

⁴ Daniel Goleman, « What Makes a Leader? », dans *HBR's 10 Must Reads On Emotional Intelligence* (Harvard Business Review Press, 2015), 17.

⁵ Chao Miao, Ronald H. Humphrey, et Shanshan Qian, « A Meta-Analysis of Emotional Intelligence and Work Attitudes », *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 90, n° 2 (2017) : 196, <https://doi.org/10.1111/joop.12167>.

⁶ VIA Institute on Character, « Character Strengths », consulté le 14 mars 2025, <https://www.viacharacter.org/character-strengths-via>.

⁷ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 13.

⁸ Lobna Chérif et Valerie Wood, « S.P.A.C.E ou prolonger l'espace pour promouvoir l'antifragilité », *Revue militaire canadienne* 22, n° 4 (2022), 60, <https://www.journal.forces.gc.ca/cmj-article-fr-arcpage58.html>.

comportements positifs fondés sur l'éthos militaire, les valeurs canadiennes et les vertus universelles⁹. Par ailleurs, contrairement à l'intelligence cognitive ou aux traits de personnalité dispositionnels, l'IE et les FdC peuvent être développées activement par l'apprentissage et la formation, ce qui en fait des leviers prometteurs pour une intégration conjointe et durable dans la culture et les pratiques au sein des FAC.

Néanmoins, la littérature scientifique demeure relativement discrète quant aux articulations entre l'IE et les FdC. C'est précisément l'objet de la présente étude : explorer le lien théorique entre ces deux approches et examiner comment cette synergie peut être exploitée pour renforcer le leadership au sein des FAC. Plus spécifiquement, ce travail s'appuiera sur le modèle Goleman et al., qui regroupe 12 compétences en IE réparties en quatre domaines¹⁰, et sur la classification *Virtues in Action* (VIA), laquelle organise 24 FdC sous six grandes vertus¹¹. Une proposition conceptuelle de cartographie croisée sera élaborée afin d'illustrer comment certaines compétences en IE peuvent être soutenues, voire renforcées, par le développement ciblé de FdC spécifiques.

Pour structurer la réflexion, ce travail s'articule autour de trois chapitres. Le premier chapitre présente les fondements conceptuels et la littérature existante sur l'IE et les FdC, tout en soulignant les lacunes de la recherche. Le deuxième chapitre propose une cartographie détaillée liant les douze compétences d'IE aux FdC, en mettant en lumière les mécanismes d'interaction. Le troisième chapitre s'attache à appliquer cette intégration dans le contexte spécifique des FAC,

⁹ Canada. Défense nationale, « Esprit combatif : La profession des armes au Canada » (Académie canadienne de la Défense, 2024), 58, 89, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/esprit-combatif.html>.

¹⁰ Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Emotional Self-Awareness*, 13-18.

¹¹ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 28-31.

en formulant des recommandations pour la formation et le développement professionnel en soutien à une culture organisationnelle positive.

En proposant une articulation intégrée entre l'IE et les FdC, ce travail vise également à alimenter les efforts institutionnels en cours pour renouveler les approches de développement du leadership au sein des FAC. Il s'inscrit dans la lignée des orientations stratégiques portées par l'Académie canadienne de la défense (ACD), et propose des leviers concrets pour enrichir les pratiques de formation, de coaching, et d'évaluation comportementale.

En somme, dans un environnement militaire en mutation constante, allier l'IE et les FdC s'avère être une voie prometteuse pour instaurer un leadership humain et performant. Le chapitre qui suit offrira une revue approfondie des écrits sur ces deux thèmes et dégagera la base théorique sur laquelle s'appuie cette démarche.

CHAPITRE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie.

- Kurt Lewin, *Psychology and the Process of Group Living* (traduction)

Ce chapitre propose un survol concis, mais structuré de la littérature portant sur les principaux modèles d'IE, dans le but d'établir un cadre contextuel cohérent. Une telle mise en perspective s'avère indispensable pour orienter de façon nuancée et méthodique la cartographie des liens entre l'IE et les FdC, dans une optique de développement d'un leadership conciliant performance durable et bien-être psychologique. Elle constitue également une base pour formuler des recommandations adaptées aux enjeux des FAC.

Afin d'assurer la rigueur, cette analyse s'appuie sur des fondements conceptuels issus des sciences sociales et comportementales, en privilégiant les données probantes provenant de manuels et d'articles de référence, ainsi que les résultats de recherches empiriques récentes. Elle intègre également les apports de la littérature sur les FdC et leur rôle dans le leadership, tout en soulignant les lacunes persistantes concernant leur articulation avec l'IE.

Il importe toutefois de préciser que cette revue s'inscrit dans une démarche exploratoire à visée théorique, centrée sur l'analyse de modèles conceptuels ciblés en raison de leur pertinence manifeste pour la problématique étudiée et de leur potentiel d'applicabilité au contexte organisationnel militaire. L'analyse portera principalement sur les définitions, les composantes, les structures, les fondements théoriques et les limites de ces modèles, sans prétendre à une validation empirique exhaustive.

Le concept d'IE

Bien que le terme « intelligence émotionnelle » ait émergé dès les années 1960, la première définition théorique rigoureuse est généralement attribuée à Mayer et Salovey¹². En 1990, ces derniers ont proposé un modèle initial centré sur trois processus cognitifs : l'évaluation et l'expression des émotions, leur régulation, ainsi que leur utilisation pour faciliter la pensée¹³.

Quelques années plus tard, en 1995, Goleman a largement contribué à la diffusion du concept dans le grand public en proposant un modèle à cinq dimensions¹⁴, qu'il a ensuite adapté au monde du travail. Cette adaptation s'est traduite par l'intégration d'une vingtaine de compétences émotionnelles¹⁵, inscrivant dès lors l'IE dans une perspective résolument appliquée, en particulier en matière de leadership.

Depuis, l'IE a suscité un intérêt scientifique croissant, générant une abondante littérature théorique et empirique, ainsi qu'un élargissement de ses champs d'application, notamment dans les milieux éducatifs, organisationnels et militaires. Cette expansion a également engendré d'importants débats conceptuels et méthodologiques, menant à la création de typologies destinées à clarifier les fondements théoriques de l'IE, ses principales composantes et ses modalités d'évaluation¹⁶.

¹² Neal M. Ashkanasy et Catherine S. Daus, « Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated », *Journal of Organizational Behavior* 26, n° 4 (2005): 442, <https://doi.org/10.1002/job.320>.

¹³ Salovey et Mayer, « Emotional Intelligence », 190.

¹⁴ Dans *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, publié en 1995, Goleman affirme : « Au mieux, le QI contribue à 20 % des facteurs qui déterminent la réussite dans la vie, ce qui laisse 80 % à d'autres forces » [traduction]. Cette affirmation, qui sous-entend que l'IE fait partie du 80 %, a largement contribué à populariser le concept d'IE auprès du grand public, à partir de la fin des années 1990.

¹⁵ Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (Bantam Book, 1998), 57-62.

¹⁶ Marie T. Dasborough et al., « Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing "The Great EI Debate" », *The Leadership Quarterly* 33, n° 6 (2022) : 2-3, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101539>.

Le tableau ci-dessous (Tableau 1) présente une synthèse des principales approches théoriques de l'IE recensées dans la littérature scientifique, en mettant en évidence leurs composantes centrales, les modèles de référence et les instruments de mesure les plus fréquemment mentionnés dans les publications académiques.

Tableau 1 – Synthèse des principales approches théoriques de l'IE

Approches	Modèles associés	Composantes clés	Mesures associés
Habiletés	Mayer-Salovey	Habiletés cognitives liées au traitement de l'information émotionnelle	Évaluation basée sur la performance (MSCEIT)
Traits	Petrides et Furnham	Traits émotionnelles stables liées à la personnalité	Auto-évaluation (TEIQue)
Compétences	Goleman et al.	Compétences émotionnelles et sociales liées au leadership	Évaluation à 360 degrés (ESCI)
Mixtes	Bar-On	Combinaison de traits et de compétences socio-émotionnelles	Auto-évaluation (EQ-i)

L'intégration d'un modèle d'IE au sein des FAC nécessite une rigueur analytique soutenue, compte tenu des particularités inhérentes à la profession des armes. Celle-ci se caractérise par des normes élevées en matière de conduite professionnelle et par une adhésion profonde à l'éthos militaire¹⁷. Dans ce contexte, les modèles d'IE ne peuvent être transposés à la réalité militaire sans une analyse critique préalable, visant à évaluer à la fois leur compatibilité avec la théorie des FdC et leur potentiel à soutenir un leadership positif, en cohérence avec les exigences opérationnelles et les dynamiques culturelles propres aux FAC.

¹⁷ Canada. Défense nationale, « L'éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir » (Académie canadienne de la Défense, 2022), 62-63, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/l-ethos-des-forces-armees-canadiennes-digne-de-servir.html>.

Suivant cette logique, trois modèles ont été retenus dans le cadre de cette revue de la littérature en raison de leur pertinence potentielle pour le contexte militaire :

- le modèle en quatre branches de Mayer-Salovey, axé sur les habiletés cognitives¹⁸,
- le modèle de Bar-On, combinant un ensemble d'éléments¹⁹,
- le modèle de Goleman et al., centré sur les compétences en IE et le leadership²⁰.

Le modèle de Mayer-Salovey : une assise cognitive rigoureuse

La version enrichie de 1997 du modèle en quatre branches de Mayer-Salovey demeure l'un des cadres théoriques les plus influents et largement reconnus pour appréhender l'IE comme une forme d'intelligence cognitive distincte des habiletés cognitives classiques²¹. Ce modèle repose sur le postulat selon lequel les émotions représentent des sources d'information, pouvant être mobilisées pour enrichir la pensée, résoudre des problèmes et favoriser tant le développement émotionnel qu'intellectuel²².

La version enrichie du modèle, élaborée en 2016 en collaboration avec Caruso, et présentée au Tableau 2, repose sur une structure hiérarchisée à quatre branches correspondant à des habiletés spécifiques : (1) la *perception des émotions*, (2) l'*utilisation des émotions pour faciliter la pensée*, (3) la *compréhension des émotions*, et enfin, (4) la *gestion des émotions*²³.

¹⁸ John D. Mayer, David R. Caruso, et Peter Salovey, « The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates », *Emotion Review* 8, n° 4 (2016) : 294, <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>.

¹⁹ Reuven Bar-On, « The Bar-on Model of Emotional-Social Intelligence (ESI) », *Psicothema* 18, n° Suplemento (2006), 23, <https://www.proquest.com/docview/2778391474/abstract/FDC940C374684FA3PQ/1>.

²⁰ Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Emotional Self-Awareness*, 13-18.

²¹ Peter J. O'Connor et al., « The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners », *Frontiers in Psychology* 10, n° May 2019 (2019), 5, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01116>.

²² John Mayer, « What is Emotional Intelligence? », *UNH Personality Lab* 8 (2004) : 2-3, https://scholars.unh.edu/personality_lab/8.

²³ Mayer, Caruso, et Salovey, « The Ability Model of Emotional Intelligence », 294.

Tableau 2 – Modèle en quatre branches de l'IE

Branches	Types de raisonnement
1. Perception des émotions	• Identifier les expressions émotionnelles trompeuses ou malhonnêtes. • Distinguer les expressions émotionnelles exactes des inexactes. • Comprendre comment les émotions s'expriment en fonction du contexte et de la culture. • Exprimer avec précision ses émotions lorsque cela est souhaité. • Percevoir le contenu émotionnel dans l'environnement, les arts visuels et la musique. • Percevoir les émotions chez autrui à travers les indices vocaux, les expressions faciales, le langage et le comportement. • Identifier les émotions à partir de ses propres états physiques, sentiments et pensées.
2. Utilisation des émotions pour faciliter la pensée	• Sélectionner des problèmes en fonction de la manière dont l'état émotionnel actuel peut faciliter la cognition. • Tirer parti des variations d'humeur pour générer différentes perspectives cognitives. • Prioriser la pensée en dirigeant l'attention en fonction de l'état émotionnel actuel. • Générer des émotions comme moyen de se lier aux expériences d'autrui. • Générer des émotions comme aide au jugement et à la mémoire.
3. Compréhension des émotions	• Reconnaître les différences culturelles dans l'évaluation des émotions. • Comprendre ce qu'une personne pourrait ressentir dans le futur ou dans certaines conditions (prévision affective) • Reconnaître les transitions probables entre les émotions, par exemple de la colère à la satisfaction. • Comprendre les émotions complexes et mixtes. • Différencier les humeurs des émotions. • Évaluer les situations susceptibles de susciter des émotions. • Déterminer les antécédents, la signification et les conséquences des émotions. • Étiqueter les émotions et reconnaître les relations entre elles.
4. Gestion des émotions	• Gérer efficacement les émotions des autres pour atteindre un résultat souhaité. • Gérer efficacement ses propres émotions pour atteindre un résultat souhaité. • Évaluer les stratégies pour maintenir, réduire ou intensifier une réponse émotionnelle. • Surveiller ses réactions émotionnelles afin d'en évaluer la pertinence. • S'engager avec les émotions si elles sont utiles; s'en détacher si elles ne le sont pas. • Rester ouvert aux émotions agréables et désagréables, selon le besoin, et aux informations qu'elles transmettent.

Source : Traduction de Mayer, Caruso et Salovey, « *The Ability Model of Emotional Intelligence* », 294.

Cette structuration met en évidence une progression à la fois logique et développementale, allant des habiletés les plus élémentaires, telles que la reconnaissance des émotions, vers des processus cognitifs utilisant l'information émotionnelle plus élaborés, comme la régulation des émotions. Cette progression rend le modèle particulièrement pertinent pour les

contextes de formation axés sur le développement du leadership, tant en milieu académique que militaire.

Dans le contexte des FAC, cette logique de progression s'intègre harmonieusement à l'architecture du cadre de développement du leadership, reposant sur un système structuré en périodes de perfectionnement (PP) réparties en quatre niveaux : (1) subalterne (PP1-2), (2) intermédiaire (PP3), (3) avancé (PP4) et (4) supérieur (PP5)²⁴. Chacune de ces étapes constituerait ainsi une occasion d'approfondir progressivement les habiletés décrites par le modèle, de concert avec l'augmentation graduelle des responsabilités inhérentes au leadership militaire.

Par exemple, aux échelons subalternes, le développement pourrait s'articuler principalement autour de la première branche du modèle, soit la *perception des émotions*, incluant la capacité à reconnaître des signaux non verbaux révélateurs de détresse chez un subordonné. À des niveaux plus avancés, l'accent se déplacerait vers la quatrième branche, soit la *gestion des émotions*, laquelle devient cruciale pour offrir, par exemple, un soutien empathique à un militaire en transition vers la vie civile.

Pour soutenir une telle progression, il demeurerait néanmoins essentiel de s'appuyer sur des mécanismes d'évaluation rigoureux, fiables et objectifs. À cet égard, l'un des principaux atouts du modèle en quatre branches réside dans son outil de mesure basé sur la performance le *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*²⁵. Conçu selon une approche

²⁴ Canada. Défense nationale, « Instructions du personnel militaire des Forces armées canadiennes 01/23 – Évaluation de la performance et des compétences (ÉPC) », 3 mars 2025, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/instructions-du-personnel-militaire-des-forces-canadiennes/evaluation-de-la-performance-et-des-competences-epc.html>.

²⁵ « The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) », Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, consulté le 30 mars 2025, <https://www.eiconsortium.org/measures/msceit.html>.

fondée sur les habiletés, ce test s'appuie sur des tâches standardisées, telles que la reconnaissance d'émotions sur des visages, et adopte une méthodologie comparable à celle utilisée pour l'évaluation du quotient intellectuel (QI)²⁶. Les questionnaires auto-rapportés sont souvent vulnérables aux biais de désirabilité sociale²⁷. Le MSCEIT, quant à lui, présente un potentiel de validité théorique plus élevé à une fiabilité largement reconnue²⁸. Toutefois, des débats subsistent quant à la validité empirique du concept même d'IE, soulignant l'importance de poursuivre les recherches²⁹.

Malgré sa robustesse théorique, le modèle présente une limite importante. En se focalisant sur des habiletés spécifiques évaluées selon une logique de performance individuelle, il tend à restreindre la portée de l'IE, négligeant des variables essentielles à la compréhension du comportement humain, telles que les traits de personnalité (comme l'optimisme) ou les aspects liés aux dynamiques sociales (comme, l'influence). Mayer et ses collègues reconnaissent eux-mêmes que ces dimensions relèvent plutôt de l'intelligence personnelle et de l'intelligence sociale, deux concepts qu'ils considèrent distincts de l'IE³⁰.

Cette limite soulève une tension importante : comment articuler le modèle de Mayer-Salovey avec des FdC orientées vers autrui pouvant affecter la dynamique d'un groupe, telles

²⁶ John Pellitteri et Nina Lei, « Which Emotional Intelligence? A Comparison of Measures and Implications for Counseling Psychology », *Psychology Research* 6 (2016): 63, https://www.researchgate.net/publication/301678390_Which_Emotional_Intelligence_A_Comparison_of_Measures_and_Implications_for_Counseling_Psychology.

²⁷ Christina Popescu, « Biais de désirabilité sociale », dans *Raccourcis : Guide pratique des biais cognitifs*, édité par E. Gagnon-St-Pierre, C. Gratton et E. Muszynski, vol. 3, 2021, <https://www.shortcogs.com/biais/biais-de-desirabilite-sociale>.

²⁸ John D. Mayer et al., « Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. », *Emotion* 3, n° 1 (2003) : 102, <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>.

²⁹ Andrew Maul, « The Validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a Measure of Emotional Intelligence », *Emotion Review* 4, n° 4 (2012) : 401, <https://doi.org/10.1177/1754073912445811>.

³⁰ John D. Mayer, David R. Caruso, et Peter Salovey, « The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates », *Emotion Review* 8, n° 4 (2016) : 296, <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>.

que la gentillesse, l'humour ou le travail d'équipe ? Or, dans un contexte militaire, où l'esprit d'équipe constitue une attente professionnelle, une approche plus globale de l'IE s'avère mieux adaptée aux besoins stratégiques des FAC.

En somme, le modèle de Mayer-Salovey offre une assise cognitive rigoureuse pour soutenir la formation d'un leadership conscient du rôle des émotions dans les interactions et la prise de décision. Son outil associé, le MSCEIT, offre un potentiel élevé de validité pour évaluer la capacité à percevoir, comprendre et réguler les émotions. Toutefois, son manque d'intégration des traits de personnalité et des dimensions motivationnelles limite son utilité pour un leadership fondé sur les FdC. À cet égard, le modèle suivant, plus holistique, semble mieux répondre aux exigences multidimensionnelles du leadership contemporain.

Le modèle de Bar-On : une approche globale

Formulé en 1997, le modèle théorique multifactoriel de Bar-On s'inscrit dans le courant des approches dites « mixtes » de l'IE, combinant à la fois des traits de personnalité, des compétences émotionnelles et sociales, des facteurs motivationnels et des indicateurs de bien-être. Bar-On adopte ainsi une conception élargie de l'IE, qu'il désigne sous le terme d'« intelligence émotionnelle-sociale » (IES), afin d'insister sur l'interdépendance des dimensions émotionnelles et sociales du fonctionnement humain dans la vie quotidienne³¹.

Pour opérationnaliser ce cadre conceptuel, Bar-On a développé l'*Emotional Quotient Inventory* (EQ-i), un outil d'auto-évaluation standardisé conçu pour mesurer le niveau d'IES et la capacité d'un individu à reconnaître, comprendre, exprimer et réguler ses émotions, à se relier

³¹ Bar-On, « The Bar-on Model of Emotional-Social Intelligence (ESI) », 14.

aux autres avec empathie, à s'adapter au changement, résoudre des problèmes relationnels et à cultiver une motivation et une attitude positive³².

Ce modèle, à l'instar de l'EQ-i, s'articule autour de cinq dimensions (échelles) principales : (1) les *compétences intrapersonnelles*, (2) les *compétences interpersonnelles*, (3) la *gestion du stress*, (4) l'*adaptabilité* et (5) l'*humeur générale*³³. Chacune de ces dimensions se décline en plusieurs sous-échelles, permettant une évaluation détaillée des ressources psychologiques internes, telles qu'elles sont perçues par l'individu (voir Tableau 3).

Tableau 3 – Échelles de l'EQ-i et les éléments évalués

Échelles EQ-i	Compétences et habiletés évaluées
Intrapersonnelle	Conscience de soi et expression de soi : • <i>Estime de soi</i> : Percevoir, comprendre et accepter précisément soi-même. • <i>Conscience de soi</i> : Être conscient et comprendre ses propres émotions. • <i>Affirmation de soi</i> : Exprimer efficacement ses émotions et soi-même. • <i>Indépendance</i> : Être autonome émotionnellement envers les autres. • <i>Réalisation de soi</i> : S'efforcer d'atteindre ses objectifs et de réaliser son potentiel.
Interpersonnelle	Conscience sociale et relations interpersonnelles : • <i>Empathie</i> : Être conscient et comprendre ce que ressentent les autres. • <i>Responsabilité sociale</i> : S'identifier à son groupe social. • <i>Relation interpersonnelle</i> : Établir des relations satisfaisantes et s'entendre avec les autres.
Gestion du stress	Gestion et régulation des émotions : • <i>Tolérance au stress</i> : Gérer efficacement et de manière constructive ses émotions. • <i>Contrôle des impulsions</i> : Contrôler efficacement et de manière constructive ses émotions.
Adaptabilité	Gestion du changement : • <i>Sens de la réalité</i> : Valider objectivement ses pensées avec la réalité extérieure. • <i>Flexibilité</i> : S'adapter et ajuster ses pensées à de nouvelles situations. • <i>Résolution de problèmes</i> : Résoudre les problèmes d'ordre personnel et interpersonnel.
Humeur générale	Motivation personnelle : • <i>Optimisme</i> : Être positif et voir le bon côté de la vie. • <i>Bonheur</i> : Se sentir satisfait de soi, des autres et de la vie en général.

Source : Traduction de Bar-On, « The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI) », 23.

³² Bar-On, « The Bar-on Model of Emotional-Social Intelligence (ESI) », 14.

³³ Bar-On, « The Bar-on Model of Emotional-Social Intelligence (ESI) », 23.

Dans le contexte militaire, le modèle de Bar-On se distingue par sa pertinence, en raison de l'importance qu'il accorde à la résilience, une capacité psychologique clé pour faire face à l'incertitude et tolérer une exposition prolongée au stress³⁴. À cet égard, Chérif et al. mettent en lumière le rôle central de la régulation émotionnelle, de la pleine conscience et de l'activation d'émotions positives dans le renforcement de la résilience³⁵. Ces dimensions, qui occupent également une place centrale dans le modèle de Bar-On, illustrent le potentiel de ce cadre à soutenir un leadership militaire résilient et humain.

Concernant son applicabilité au sein des FAC, il convient de souligner que la version la plus récente de l'outil, l'EQ-i 2.0³⁶, est déjà intégrée à plusieurs dispositifs institutionnels de développement professionnel. Elle est notamment utilisée dans le cadre du Programme de coaching de l'Équipe de la Défense³⁷, ainsi que dans les formations en leadership offertes au Collège des Forces canadiennes et à l'Institut Osside. Bien qu'une étude récente ait relevé certaines limites de validité concernant la mesure de l'optimisme, le contrôle des impulsions et l'empathie, l'EQ-i 2.0 demeure généralement reconnu comme un outil psychométrique à grande fiabilité (intervalle de $\omega = 0.72$ à 0.91)³⁸.

³⁴ Christine Dunkel Schetter et Christyn Dolbier, « Resilience in the Context of Chronic Stress and Health in Adults. », *Social & Personality Psychology Compass* 5, n° 9 (2011) : 637, <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00379.x>.

³⁵ Lobna Chérif, Valerie Wood, et Stan Parnell, « R.I.S.E. vers la résilience : Une stratégie pour tirer parti des émotions positives », *Revue militaire canadienne* 24, n° 2 (2024) : 35, <https://www.journal.forces.gc.ca/cmj-article-fr-242page32.html>.

³⁶ « The Emotional Quotient Inventory (EQ-i 2.0) », Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, consulté le 30 mars 2025, <https://www.eiconsortium.org/measures/eqi.html>.

³⁷ Canada. Défense nationale, « Le Programme de coaching de l'Équipe de la Défense favorise l'excellence en leadership », *La Feuille d'érable*, 28 octobre 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2021/10/programme-coaching-equipe-defense-excellence-leadership.html>.

³⁸ Marco Tommasi et al., « The Location of Emotional Intelligence Measured by EQ-i in the Personality and Cognitive Space: Are There Gender Differences? », *Frontiers in Psychology* 13 (2023) : 5, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.985847>.

L'un des apports les plus significatifs du modèle de Bar-On réside dans l'inclusion explicite de la gestion du stress comme composante centrale de l'IE, là où d'autres modèles se limitent à l'associer à la régulation émotionnelle. Cette nuance revêt une importance particulière dans le contexte militaire, où la résilience psychologique et la capacité à maîtriser le stress constituent des facteurs déterminants de la performance, de la santé globale du personnel, incluant la prévention des blessures de stress opérationnel³⁹. À cet égard, une étude récente menée auprès de 567 membres des FAC vient renforcer la pertinence de cette dimension : les participants ont exprimé une préférence marquée pour des formations incluant des mises en situation réalistes et des exercices sous stress simulé⁴⁰. Ces résultats appuient l'idée selon laquelle une préparation psychologique expérientielle, alignée avec les composantes du stress mises de l'avant dans le modèle de Bar-On, représenterait une approche tournée non seulement vers les besoins organisationnels, mais également vers l'efficacité individuelle.

Par ailleurs, certaines composantes du modèle, telles que l'optimisme et le bonheur, ayant une portée sur le plan motivationnel, s'avèrent fortement corrélés à des variables organisationnelles critiques, telles que la satisfaction au travail, l'engagement, la motivation et la rétention du personnel⁴¹. Leur intégration dans l'analyse de l'IE contribue non seulement à élargir la compréhension du concept, mais également dans une perspective où il serait possible d'établir un lien entre IE et environnement psychologique sécuritaire (*safe space*).

³⁹ André Girard, « Blessures de stress opérationnel, résilience et leadership dans un contexte militaire » (Étude rédigée dans le cadre de la Maîtrise en études de la défense, Collège des Forces canadiennes, 2013), 27, <https://www.cfc.forces.gc.ca/papers/csc/csc39/mds/girard.pdf>.

⁴⁰ Callista A. Forchuk et al., « Optimizing military mental health and stress resilience training through the lens of trainee preferences: A conjoint analysis approach », *Military Psychology* (2024) : 6-8, <https://doi.org/10.1080/08995605.2024.2324647>.

⁴¹ Salako Tokunbo Abiodun et Akingbade Retta, « Influence of Workplace Happiness on Organizational Commitment among Healthcare Workers in Ibadan Metropolis, Oyo State, Nigeria » (medRxiv, 2025) : 3, <https://doi.org/10.1101/2025.02.27.25323070>.

En intégrant de manière cohérente les compétences intrapersonnelles et interpersonnelles, le modèle de Bar-On se prête également à une mise en relation avec les FdC de la classification VIA. Il permet dès lors d'établir des correspondances utiles entre des forces à orientation personnelle (curiosité, créativité, amour de l'apprentissage, etc.) et sociale (gentillesse, équité, travail d'équipe, etc.), renforçant la dimension humaniste du leadership.

Cependant, la richesse conceptuelle du modèle n'est pas exempte de limites. Van Zyl et Bruin soulignent que le modèle Bar-On intègre des variables issues de la personnalité, de la cognition et de l'émotion⁴². Cette intégration peut créer un chevauchement empirique avec d'autres modèles théoriques, comme les *Big Five*⁴³. Les auteurs concluent que cette superposition soulève des interrogations quant à la valeur ajoutée spécifique de l'IE en tant que concept distinct⁴⁴.

Malgré cette réserve, le modèle de Bar-On demeure largement utilisé dans les milieux organisationnels, notamment en raison de la robustesse psychométrique de l'EQ-i ainsi que de son potentiel à favoriser l'introspection, le développement personnel et le coaching. Il propose un cadre structuré pour dresser un profil émotionnel global, d'identifier des leviers de croissance et soutenir un leadership sensible aux dimensions émotionnelles et sociales de l'individu. Le modèle suivant, élaboré par Goleman et collaborateurs, s'inscrit dans une logique comparable, tout en se distinguant par une focalisation plus explicite sur les dynamiques émotionnelles favorisant l'efficacité du leadership en milieu professionnel.

⁴² Casper Van Zyl et Karina Bruin, « The Relationship between Mixed Model Emotional Intelligence and Personality », *South African Journal of Psychology* 42, n° 2 (2012) : 533, <https://doi.org/10.1177/008124631204200407>.

⁴³ Van Zyl et Bruin, « The Relationship between Mixed Model Emotional Intelligence and Personality », 533.

⁴⁴ Van Zyl et Bruin, « The Relationship between Mixed Model Emotional Intelligence and Personality », 533.

Le modèle de Goleman et al. : une approche centrée sur le leadership

Le modèle de Goleman et al. est devenu une référence dans les milieux professionnels grâce à sa capacité à rendre l'IE opérationnelle dans des contextes organisationnels exigeants. Bien que Goleman ait popularisé le concept dès 1995 dans son ouvrage *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, son approche s'appuie sur les travaux initiaux de Mayer et Salovey, qui définissent l'IE comme une forme d'intelligence distincte⁴⁵.

Dans sa formulation initiale, Goleman identifie cinq dimensions fondamentales : la *conscience de soi*, la *maîtrise de soi*, la *motivation*, l'*empathie* et les *aptitudes sociales*⁴⁶. En 1998, il enrichit son modèle en y intégrant 25 compétences spécifiques⁴⁷. Une première révision menée en 2002, en collaboration avec Boyatzis et McKee, ramène ce nombre à 18, à la suite d'analyses empiriques et statistiques rigoureuses⁴⁸. Enfin, une mise à jour publiée en 2017 aboutit à une version consolidée du modèle, organisée autour de 12 compétences clés, réparties en quatre domaines hiérarchisés : la *conscience de soi*, la *gestion de soi*, la *conscience sociale* et la *gestion des relations*⁴⁹.

Cette structuration traduit une dynamique évolutive allant de la reconnaissance et de la régulation des émotions personnelles vers la capacité à interagir efficacement avec les autres. Elle rejoint ainsi la logique progressive du modèle de Mayer-Salovey, tout en intégrant une

⁴⁵ Isabel Coronado-Maldonado et María-Dolores Benítez-Márquez, « Emotional Intelligence, Leadership, and Work Teams: A Hybrid Literature Review », *Heliyon* 9, n° 10 (2023) : 3, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023075643>.

⁴⁶ Daniel Goleman, « Introduction to the 25th Anniversary Edition », dans *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (Bantam Books, 2020), 15-16.

⁴⁷ Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (Bantam Book, 1998), 67-73.

⁴⁸ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, et Annie McKee, *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (Harvard Business Review Press, 2013), 97.

⁴⁹ Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Emotional Self-Awareness*, 13-18.

approche plus globale des facteurs d'adaptation (comme la gestion des conflits), à l'image du modèle de Bar-On. Ce qui distingue toutefois le modèle de Goleman et al., c'est son orientation pragmatique vers le développement du leadership.

De plus, il propose une double lecture de l'IE : d'une part, l'*intelligence émotionnelle*, centrée sur la conscience et la gestion de soi; d'autre part, l'*intelligence sociale*, axée sur la conscience sociale et la gestion des relations⁵⁰, une dualité également présente dans le modèle de Bar-On. Le Tableau 4 ci-dessous synthétise le modèle dans sa version la plus récente.

Tableau 4 – Compétences de leadership en IE et sociale

Typologies	Domaines	Compétences en IE
Intelligence émotionnelle	Conscience de soi	• <i>Conscience émotionnelle de soi</i> : Comprendre ses propres émotions et leurs effets sur sa performance.
	Gestion de soi	• <i>Maîtrise émotionnelle de soi</i> : Garder sous contrôle ses émotions perturbatrices et ses impulsions, tout en maintenant son efficacité dans des conditions stressantes, voire hostiles. • <i>Adaptabilité</i> : Modifier volontairement ses idées ou ses approches en fonction de nouvelles informations ou d'objectifs ambitieux, tout en étant disposé à prendre des risques calculés. • <i>Orientation vers la réussite</i> : Chercher à atteindre ou à dépasser un standard d'excellence. • <i>Vision positive</i> : Persévérer dans la poursuite des objectifs malgré les obstacles et les revers, tout en adoptant une lecture optimiste des personnes, des événements et des contextes.
Intelligence sociale	Conscience sociale	• <i>Empathie</i> : Percevoir les sentiments et les points de vue des autres, et à s'intéresser activement à leurs préoccupations. • <i>Conscience organisationnelle</i> : Lire les courants émotionnels et les relations de pouvoir au sein d'un groupe.
	Gestion des relations	• <i>Influence</i> : Exprimer ses idées de façon à susciter l'adhésion des autres. • <i>Coach et mentor</i> : S'intéresser activement aux besoins de développement des autres et de renforcer leurs capacités. • <i>Gestion des conflits</i> : Négocier et à résoudre les désaccords. • <i>Travail d'équipe</i> : Collaborer avec d'autres en vue d'un objectif commun, en participant activement, en partageant les responsabilités et les récompenses, et en contribuant au développement des capacités du groupe. • <i>Leadership inspirant</i> : Inspirer et de guider les personnes afin d'accomplir une tâche et de les amener à donner le meilleur d'elles-mêmes.

Source : Traduction et adaptation de Goleman et al., « *Building Blocks of Emotional Intelligence* ».

⁵⁰ Daniel Goleman, *Social Intelligence* (Random House Publishing Group, 2006), 599.

Bien qu'il soit classé parmi les modèles dits « mixte » de l'IE⁵¹, ce qui lui vaut des critiques similaires à celles adressées au modèle de Bar-On, notamment en ce qui concerne le chevauchement potentiel avec certains traits de personnalité, le modèle de Goleman et al. repose avant tout sur une logique fondée sur des compétences acquises⁵².

L'outil d'évaluation associé à ce modèle, l'*Emotional and Social Competency Inventory* (ESCI), repose sur une approche à 360 degrés, intégrant les perceptions croisées de divers acteurs tels que les superviseurs, les collègues et les subordonnés⁵³. Cette méthode multi-source permet une évaluation contextualisée des comportements émotionnellement intelligents, tout en atténuant les biais cognitifs généralement associés à l'auto-évaluation.

Par ailleurs, il importe de mentionner cette approche à 360 degrés pourrait s'harmoniser avec les pratiques d'évaluation en vigueur au sein des FAC⁵⁴. Le rapport du Comité permanent de la défense nationale, publié en juin 2022, recommande explicitement l'adoption d'indicateurs de rendement intégrant des évaluations à 360 degrés pour les dirigeants, afin de promouvoir un environnement de travail inclusif, sécuritaire et respectueux⁵⁵. Cette convergence renforce la pertinence du modèle de Goleman et al. ainsi que de l'outil ESCI, dans un contexte militaire canadien.

⁵¹ Dasborough et al., « Does leadership still not need emotional intelligence? », 2.

⁵² David Caruso, « Defining the Inkblot Called Emotional Intelligence », *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence* 1, n° 2 (2003) : 3, https://www.eiconsortium.org/reprints/ei_issues_and_common_misunderstandings_caruso_comment.html.

⁵³ L&T direct et McClelland Center for Research and Innovation, « Emotional and social competency inventory (ESCI): A user guide for accredited practitioners » (Hay Group, 2011), https://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf.

⁵⁴ Canada. Défense nationale, « Instructions du personnel militaire des Forces armées canadiennes 01/25 – Évaluations de la personnalité fondées sur des données probantes en vue d'une promotion ou d'une nomination », 4 mars 2025, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/instructions-du-personnel-militaire-des-forces-canadiennes/evaluations-de-la-personnalite-fondees.html>.

⁵⁵ Canada. Comité permanent de la défense nationale, « Recrutement et la rétention dans les Forces armées canadiennes » (Chambres des communes, juin 2022), <https://www.noscommunes.ca/Committees/fr/NDDN/StudyActivity?studyActivityId=11564339>.

Le modèle offre également un potentiel d'intégration élevé dans le Système d'évaluation de la performance et des compétences (ÉPC)⁵⁶. La précision des définitions associées à chaque compétence contribue à l'élaboration d'attentes professionnelles explicites, tout en soutenant des pratiques de supervision cohérentes avec les valeurs institutionnelles énoncées dans *L'éthos des Forces armées canadiennes : digne de servir*⁵⁷. De plus, l'orientation comportementale des compétences du modèle constitue un levier méthodologique pertinent pour établir des correspondances avec les FdC, objectif central du présent projet de recherche.

Bien que souvent abordées séparément, l'IE et les FdC présentent une complémentarité naturelle. La première mobilise des compétences adaptatives et relationnelles, tandis que les secondes fournissent un ancrage motivationnel et éthique. Leur articulation constitue une piste prometteuse pour renforcer un leadership militaire à la fois performant et humain.

À cet égard, Smith et al. soulignent que le leadership militaire contemporain repose de plus en plus sur le développement des quatre domaines de l'IE, tels que définis par Goleman et al., qui contribuent à la cohésion d'équipe, à la créativité, à une meilleure prise de décision et à des relations professionnelles enrichies⁵⁸. Le modèle de Goleman et al. offre donc une gamme de compétences transférables à divers niveaux de responsabilité, ce qui en fait un outil cohérent avec la structure hiérarchique et les objectifs poursuivis par les FAC, tant au niveau tactique que stratégique.

Toutefois, malgré ses nombreux atouts, ce modèle présente certaines limites qui entravent sa transposition directe dans le contexte militaire. D'une part, il n'intègre pas explicitement les

⁵⁶ Canada. Défense nationale, « Instructions du personnel militaire des Forces armées canadiennes 01/23 – Évaluation de la performance et des compétences (ÉPC) ».

⁵⁷ Canada. Défense nationale, « L'éthos des Forces armées canadiennes », 62-63.

⁵⁸ Wes Smith et al., « The Intersections of Leadership and Emotions: Lessons and Actions Leading to Change », *Journal of Military Learning*, Journal of Military Learning, 21, n° 2 (2018) : 93, <https://ssrn.com/abstract=3419495>.

compétences éthiques, pourtant fondamentales dans un milieu professionnel, en particulier au sein de la profession des armes. Si la compétence « conscience organisationnelle » peut partiellement pallier cette lacune, elle demeure insuffisante pour couvrir l'ensemble des exigences éthiques des FAC. D'autre part, l'accent mis sur l'excellence peut occulter l'importance des traits humains positifs, essentiels pour équilibrer performance et bien-être. Enfin, des éléments clés comme le courage ou la bravoure sont absents du modèle. Un rapprochement entre ce modèle d'IE et la classification des FdC pourrait donc constituer une piste prometteuse pour surmonter ces limites et enrichir l'approche du leadership dans les FAC.

En dépit de ces limites, le modèle de Goleman et al. demeure largement mobilisé dans les milieux organisationnels, notamment en raison de la robustesse psychométrique de l'ESCI (avec une cohérence interne variant de $\alpha = 0.79$ à 0.92^{59}) et de sa capacité relative à prédire le succès professionnel⁶⁰. En s'appuyant sur une approche à 360 degrés, ce modèle favorise des pratiques d'évaluation équitables, soutient une rétroaction constructive et guide stratégiquement la gestion des talents. Il incarne une perspective pragmatique du leadership, centrée sur l'identification, le développement et l'application de comportements émotionnellement intelligents au service de l'efficacité organisationnelle.

La section suivante propose une analyse comparative consolidée des trois modèles présentés, afin de dégager leurs apports spécifiques et de justifier la sélection du cadre méthodologique retenu pour la suite de ce projet de recherche.

⁵⁹ L&T direct et McClelland Center for Research and Innovation, « Emotional and social competency inventory (ESCI) », 13.

⁶⁰ O'Connor et al., « The Measurement of Emotional Intelligence », 14.

Analyse consolidée des trois modèles d'IE

L'objectif de cette section est de comparer les trois cadres retenues (Mayer-Salovey, Bar-On et Goleman et al.) afin d'en identifier les points de convergence et les divergences. Cette analyse vise surtout à déterminer lequel de ces modèles s'avère le plus apte à enrichir la compréhension du fonctionnement émotionnel et social des leaders au sein des FAC, dans une perspective complémentaire avec les FdC.

En confrontant les trois perspectives, l'objectif est également de mieux comprendre dans quelle mesure le modèle retenu peut soutenir la formation, l'évaluation et le développement des leaders, tout en répondant aux impératifs de performance et de bien-être individuels et collectifs. Les trois approches étudiées mettent en lumière des conceptions distinctes de l'IE.

Mayer et Salovey la conçoivent comme une habileté cognitive reposant sur le traitement de l'information émotionnelle, évaluée à l'aide d'un test de performance (MSCEIT). Bien que rigoureux sur le plan scientifique, ce modèle demeure davantage axé sur les capacités cognitives que sur les dynamiques professionnelles.

Bar-On propose quant à lui une approche plus globale, intégrant des traits de personnalité, des facteurs motivationnels et des indicateurs de bien-être. Son outil d'auto-évaluation (EQ-i) offre un portrait d'ensemble du fonctionnement émotionnel et social, avec un intérêt marqué pour la résilience et la gestion du stress.

Enfin, Goleman et al. adoptent une perspective résolument pragmatique, centrée sur la performance et le leadership. Leur modèle identifie 12 compétences émotionnelles et sociales, évaluées au moyen d'une approche à 360 degrés (ESCI), directement liées à l'efficacité professionnelle. Le Tableau suivant (Tableau 5) synthétise les principales différences entre ces trois modèles :

Tableau 5 – Principales différences entre les trois modèles d’IE

Critères	Mayer-Salovey	Bar-On	Goleman et al.
Nature	Habiletés cognitives utilisant l’information émotionnelle	Traits de personnalité, compétences socio-émotionnelles, facteurs motivationnels et indicateurs de bien-être	Compétences émotionnelles et sociales liés au leadership
Évaluation	Test de performance (MSCEIT)	Auto-évaluation (EQ-i)	Évaluation à 360 degrés (ESCI)
Objectif principal	Compréhension du traitement émotionnel	Adaptation émotionnelle globale (résilience) et bien-être	Efficacité en leadership
Domaine d’application	Éducation, recherche académique sur les différents types d’intelligence	Coaching, développement personnel	Gestion, développement organisationnel, leadership
Focalisation	Capacité de raisonnement émotionnel	Fonctionnement émotionnel global (vie courante)	Comportements émotionnels clés en milieu professionnel
Dimension motivationnelle	Faiblement présente	Forte (optimiste, réalisation de soi, bonheur)	Présente (vision positive, orientation vers la réussite)
Hierarchisation	Forte (perception à gestion des émotions)	Partielle (compétences intrapersonnelles et interpersonnelles), mais non présente pour gestion du stress, adaptabilité et humeur générale	Présente (conscience de soi à gestion des relations)
Limites	Trop cognitif, peu relationnel et éthique	Chevauchement conceptuel, validité discutée	Biais sur la performance, lacunes éthiques et humaines

Malgré leurs différences en termes d’approche, de structure et d’application, ces trois modèles partagent plusieurs points de convergence essentiels à la compréhension de l’IE :

- l’IE se distingue clairement des habiletés intellectuelles traditionnelles (QI),
- l’IE est un concept mesurable et mobilisable,

- les composantes de l'IE (traits, habiletés, compétences, etc.) peuvent être apprises, exercées et renforcées par l'apprentissage,
- les émotions constituent une source d'information influençant la réflexion, la prise de décision, l'adaptation (résilience) et les interactions sociales,
- la régulation des émotions constitue une composante importante de l'IE,
- la dimension relationnelle de l'IE (notamment l'empathie) joue un rôle fondamental dans la qualité des relations interpersonnelles (notamment dans l'exercice du leadership).

Dans le cadre spécifique de cette recherche, axée sur le leadership militaire et son lien avec les FdC, le modèle de *Goleman et al.* apparaît comme le plus pertinent. Sa structure centrée sur les compétences, son orientation vers les exigences concrètes du milieu organisationnel et la robustesse de son outil d'évaluation (ESCI) en font un cadre pouvant être adapté aux besoins des FAC. De plus, les définitions détaillées inhérentes à ses compétences facilitent l'établissement de correspondances précises avec les 24 FdC issues de la classification VIA, ouvrant la voie à une cartographie intégrative qui sera présentée au chapitre suivant. Avant d'y parvenir, il convient toutefois d'examiner la littérature portant sur les FdC et l'influence potentielle de celles-ci sur le leadership.

FdC et leadership : un questionnement pertinent

Si le lien entre l'IE et le leadership semble aujourd'hui relativement bien établi dans la littérature scientifique⁶¹, en particulier grâce aux travaux de Goleman et collaborateurs, travailler

⁶¹ Chao Miao, Ronald H. Humphrey, et Shanshan Qian, « Emotional Intelligence and Authentic Leadership: A Meta-Analysis », *Leadership & Organization Development Journal* 39, n° 5 (2018) : 685, <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2018-0066>.

au développement d'une articulation IE-FdC soulève une question importante : est-ce que les FdC entretiennent, elles aussi, un lien significatif avec le leadership ? Cette interrogation mérite d'être explorée de manière approfondie, car elle pourrait permettre d'enrichir notre compréhension des fondements psychologiques du leadership. Avant d'explorer la relation FdC-leadership, il convient d'abord de revenir sur les fondements théoriques concernant les FdC, la classification VIA.

La classification VIA : fondements théoriques et portée conceptuelle

Développée en 2004 par Peterson et Seligman à la suite d'une étude exhaustive de trois années impliquant 150 000 individus, la classification VIA propose une taxonomie de qualités humaines. Lorsqu'elles sont activées, les FdC favorise l'harmonie dans les relations interpersonnelles, soutiennent la santé psychologique et contribuent au bien-être global, tout en offrant un effet protecteur face à l'adversité⁶². Cette classification répertorie 24 FdC organisées sous six vertus fondamentales : la *sagesse*, le *courage*, l'*humanité*, la *justice*, la *tempérance* et la *transcendance*⁶³. Présentées dans le Tableau 6, ces vertus et les FdC associées, offrent un cadre d'analyse pertinent pour appréhender les dimensions morales, relationnelles et psychologiques du fonctionnement humain, tant à l'échelle personnelle que relationnelle, notamment grâce au caractère prosocial de plusieurs de ces FdC orientées vers autrui (par exemple, l'amour, le pardon, l'humour, etc.).

⁶² VIA Institute on Character, « Character Strengths ».

⁶³ Peterson et Seligman, *Character Strengths and Virtues*, 28-31.

Tableau 6 – Classification VIA des FdC et des vertus

Vertus	FdC
Sagesse	• <i>Créativité</i> : Original, astucieux, résout des problèmes, voit et fait les choses différemment. • <i>Curiosité</i> : Intéressé, explore de nouvelles choses, ouvert à de nouvelles idées. • <i>Discernement</i> : Pensée critique, réflexion en profondeur, ouvert d'esprit. • <i>Amour de l'apprentissage</i> : Maîtrise de nouvelles compétences, ajoute systématiquement aux connaissances. • <i>Perspective</i> : Sage, fournir des conseils avisés, avoir une vue d'ensemble.
Courage	• <i>Bravoure</i> : Fait preuve de vaillance, ne pas reculer devant la peur, défend ce qui est juste. • <i>Persévérance</i> : Persistant et travaillant, terminer ce qu'il commence. • <i>Honnêteté</i> : Authentique, digne de confiance, sincère. • <i>Vitalité</i> : Enthousiaste, énergique et ne fait pas les choses à moitié.
Humanisme	• <i>Amour</i> : Chaleureux, authentique, valorise les relations étroites. • <i>Gentillesse</i> : Généreux, attentionné, compatissant, altruiste. • <i>Intelligence sociale</i> : Conscient des motifs et sentiments des autres, sait ce qui fait réagir les autres.
Justice	• <i>Travail d'équipe</i> : Membre à part entière de l'équipe, socialement responsable, loyal. • <i>Équité</i> : Juste, ne laisse pas les sentiments influencer son opinion des autres. • <i>Leadership</i> : Organise des activités de groupe, encourage un groupe à compléter des tâches.
Modération	• <i>Pardon</i> : Indulgent, accepte les faiblesses des autres, donne une seconde chance aux autres. • <i>Humilité</i> : Modeste, laisse ses réalisations parler d'elles-mêmes. • <i>Prudence</i> : Vigilant, prudent, ne prend pas de risque indu. • <i>Maîtrise de soi</i> : Autorégulé, gère ses impulsions et émotions.
Transcendance	• <i>Appréciation de la beauté et de l'excellence</i> : En admiration face à la beauté, inspiré par la bonté des autres. • <i>Gratitude</i> : Reconnaisant, exprime sa gratitude, se sent comblé. • <i>Espoir</i> : Optimiste, orienté vers l'avenir. • <i>Humour</i> : Taquin, fait sourire les autres, enjoué. • <i>Spiritualité</i> : Cherche la raison d'être, sent qu'il a un but dans la vie.

Source : « La classification VIA des forces de caractère et des vertus », VIA Institute on Character.

Issue de travaux pluridisciplinaires, la classification VIA se distingue par son universalité, sa portée transculturelle et son ancrage dans le champ de la psychologie positive⁶⁴. En rupture avec la psychologie traditionnelle, centrée sur les troubles et les déficits, la psychologie positive met de l'avant le potentiel humain et les conditions favorables à son

⁶⁴ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 4-6.

épanouissement⁶⁵. Dans cette optique, la classification VIA postule que le développement personnel n'est non seulement envisageable, mais également souhaitable, et qu'il peut être activement encouragé par la mobilisation des FdC.

Les FdC constituent, dans cette perspective, un complément théorique et opérationnel particulièrement pertinent au concept d'IE, les deux approches s'appuyant sur un principe central : la mentalité de croissance (*growth mindset*). Cette notion, définie par Dweck comme la croyance selon laquelle les qualités humaines, qu'elles soient émotionnelles, cognitives ou relationnelles, peuvent être développées grâce à l'effort, à l'adoption de stratégies et au soutien social, par opposition à la mentalité fixe (*fixed mindset*), qui considère ces aptitudes comme figées et peu susceptibles d'évolution⁶⁶.

Malgré sa portée théorique, la classification VIA n'est pas exempte de critiques. À partir d'une perspective philosophique, Miller remet en question la validité des six vertus qui structurent le modèle. Il leur reproche un manque de clarté définitionnelle, l'absence de fondement empirique rigoureux, ainsi qu'une difficulté méthodologique à les mesurer⁶⁷. En conséquence, il suggère de recentrer l'analyse sur les FdC, plutôt que sur les vertus, jugées plus robustes sur le plan conceptuel⁶⁸. Ce positionnement sera adopté dans le présent travail, s'appuyant principalement sur les FdC, et excluant les postulats relatifs aux vertus.

⁶⁵ Christian E. Mueller, Jiang Xu, et Denise L. Winsor, « Positive Psychology and Strengths-Based Interventions (SBIs): Implications for Uses with Special Student Populations (Special Needs, P-3, Gifted) », *Education Sciences* 14, n° 753 (2024) : 1, <https://doi.org/10.3390/educsci14070753>.

⁶⁶ Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (Random House, 2016), 22-23.

⁶⁷ Christian B. Miller, « Some philosophical concerns about how the VIA classifies character traits and the VIA-IS measures them », *The Journal of Positive Psychology* 14, n° 1 (2019) : 13, <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1528377>.

⁶⁸ Miller, « Some philosophical concerns about how the VIA classifies character traits and the VIA-IS measures them », 13.

Par ailleurs, si certaines études tendent à assimiler les FdC à des traits de personnalité⁶⁹, généralement définis comme relativement stables et peu susceptibles de changement, sauf en cas d'expériences de vie marquantes⁷⁰, Chérif propose une lecture plus dynamique. Selon elle, les FdC doivent être comprises comme « des outils stratégiques formant collectivement une trousse complète de compétences comportementales, émotionnelles, cognitives et sociales [...] pour surmonter les défis de la vie et poursuivre activement sa croissance personnelle » [traduction]⁷¹.

Enfin, bien que la classification VIA suscite un intérêt croissant dans le domaine du développement personnel, son intégration empirique en contexte militaire demeure embryonnaire. Cette lacune justifie une exploration rigoureuse de son applicabilité et de son potentiel transformateur pour le leadership au sein des FAC. L'analyse qui suit examinera donc les articulations possibles entre FdC et exercice du leadership, afin d'évaluer leur contribution à la transformation culturelle des FAC.

FdC et leadership : vers une perspective intégrée

Les FdC suscitent un intérêt croissant dans une diversité de contextes, comme en témoigne l'augmentation notable du nombre de publications académiques qui leur sont récemment consacrées⁷². Parmi ces travaux scientifiques, une étude empirique se distingue par sa capacité à établir un lien rigoureux entre les FdC et le leadership. Menée auprès de 300 hauts dirigeants, l'étude de Crossan et al. a permis de concevoir un modèle structuré autour de 11

⁶⁹ Ana Paula Porto Noronha et Roberta Ramazotti Ferraz de Campos, « Relationship between Character Strengths and Personality Traits », *Estudos de Psicologia (Campinas)* 35, n° 1 (2018) : 33, <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100004>.

⁷⁰ Wiebke Bleidorn et al., « Personality stability and change: A meta-analysis of longitudinal studies », *Psychological Bulletin* 148, n° 7-8 (2022) : 589, 606, <https://doi.org/10.1037/bul0000365>.

⁷¹ Lobna Chérif, « Inner Journey » (Canadian Defence Academy Press, 2025), 76.

⁷² VIA Institute on Character, « What the Research Says About Character Strengths », consulté le 2 avril 2025, <https://www.viacharacter.org/research/findings>.

dimensions du caractère et de 62 éléments spécifiques (Voir Figure 1)⁷³, en réponse à la question centrale : « quel est le caractère du leader ? » [traduction]⁷⁴.

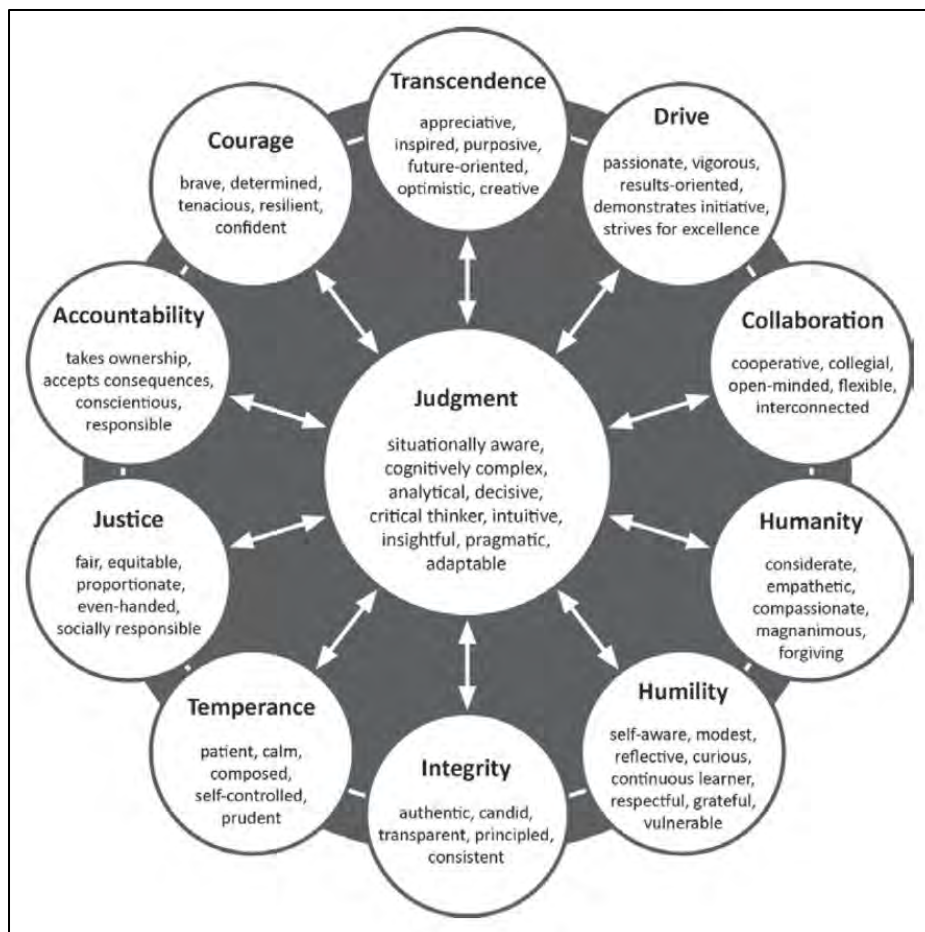


Figure 1 – Dimensions du caractère et éléments associés
Source : Crossan et al., « *Developing Leadership Character* », 49.

L'approche proposée par Crossan et al. s'avère pertinente pour trois raisons principales. Premièrement, en établissant un pont conceptuel entre le caractère et le leadership⁷⁵, ce modèle permet de mieux comprendre l'interaction entre les FdC et les comportements de leadership.

⁷³ Crossan, Seijts, et Gandz, *Developing Leadership Character*, 49.

⁷⁴ Crossan, Seijts, et Gandz, *Developing Leadership Character*, 31.

⁷⁵ Mary M. Crossan et al., « Toward a Framework of Leader Character in Organizations », *Journal of Management Studies* 54, n° 7 (2017) : 988, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12254>.

Deuxièmement, en plaçant le discernement au cœur du cadre théorique⁷⁶, les auteurs mettent en lumière le rôle central de la prise de décision dans l'exercice du leadership, tout en soulignant l'importance du caractère dans les considérations éthiques. Troisièmement, cette approche permet de dépasser une conception réductrice du caractère comme une compétence isolée, en le reconsidérant plutôt comme un réseau dynamique d'éléments interreliés⁷⁷ qui, lorsqu'ils sont mobilisés de manière régulée grâce au discernement, peuvent soutenir un leadership à la fois performant et éthique.

Bien qu'il aurait été tentant d'adopter le modèle de Crossan et al. pour analyser le lien entre l'IE et les FdC, son orientation marquée vers la performance réduit la possibilité d'envisager un équilibre entre performance et bien-être. À cet égard, l'articulation du modèle de Goleman et al., déjà centré sur la performance, avec la classification VIA, qui constitue un cadre prometteur pour promouvoir le bien-être, constitue l'option la plus équilibrée pour soutenir l'objectif théorique de cette étude.

Une approche contemporaine du leadership

Dans une optique de recherche et de pratiques éclairées, la classification VIA des FdC, telle que conceptualisée par Peterson et Seligman, offre un cadre normatif et empirique favorisant une conception du leadership explicitement centrée sur la personne. Elle contribue à un déplacement progressif, observé au sein des organisations militaires, d'un paradigme hiérarchique traditionnel vers un style plus inclusif, adaptatif et dialogique : un leadership

⁷⁶ Crossan et al., « Toward a Framework of Leader Character in Organizations », 992.

⁷⁷ Lucas Monzani, Gerard H. Seijts, et Mary M. Crossan, « Character Matters: The Network Structure of Leader Character and Its Relation to Follower Positive Outcomes », *PLoS ONE* 16, n° 9 (2021): 5, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255940>.

capable d'intégrer la pluralité des expériences individuelles tout en préservant la cohésion stratégique de l'institution.

Une mobilisation harmonieuse et ajustée de ces FdC constitue un levier fondamental du leadership contemporain. En fournissant aux leaders des ressources psychosociales durables, elle facilite la transmutation de l'adversité en occasions d'apprentissage, le maintien d'un équilibre émotionnel propice à la lucidité décisionnelle et l'édification d'une résilience individuelle et collective face à la complexité et à l'incertitude⁷⁸. Cette dynamique se voit amplifiée lorsqu'elle est articulée aux compétences d'IE, qui agissent alors comme des catalyseurs potentialisant les FdC dans le but de maximiser l'efficacité humaine et organisationnelle.

En définitive, la synergie, empiriquement validée, entre FdC et IE placerait l'humain au cœur de la performance, instaurant un leadership éthique, résilient et orienté vers une vision porteuse de sens. Pour les FAC, comme pour toute organisation confrontée à des environnements opérationnels volatiles, cette approche représenterait un vecteur stratégique : elle consoliderait l'engagement, favoriserait la confiance institutionnelle et soutiendrait la réalisation durable des objectifs collectifs.

Lacunes de la recherche

Il est désormais reconnu que l'IE, tout comme les FdC, exerce une influence significative sur le leadership. Pourtant, la littérature scientifique demeure partiellement silencieuse quant à la nature précise de leurs interactions, en particulier dans les contextes militaires. Plusieurs zones grises et lacunes théoriques persistent à cet égard.

⁷⁸ Alexandra Advani et Jens Mergenthaler, « From Competencies to Strengths: Exploring the Role of Character Strengths in Developing Twenty-First Century-Ready Leaders: A Strengths-Based Approach », *Discover Psychology* 4, n° 95 (2024) : 5-6, <https://doi.org/10.1007/s44202-024-00206-6>.

D'abord, la pluralité des définitions, des approches théoriques et la multiplication des modèles rendent l'IE difficile à circonscrire de manière univoque, tout en soulevant d'importants défis théoriques, opérationnels et empiriques, notamment en ce qui concerne la validité des mesures et la comparabilité des résultats⁷⁹.

Ensuite, les modèles d'IE de type trait ou mixte, qui permettent a priori un lien plus naturel avec les FdC, font l'objet de critiques⁸⁰. En effet, comme mentionné précédemment, ils sont souvent comparés aux théories dispositionnelles comme celle des *Big Five*, lesquelles suggèrent que les traits de personnalité sont relativement stables et/ou innés, ce qui soulève des doutes quant à leur potentiel de développement.

Enfin, émanant de la psychologie positive, une discipline relativement récente, le concept des vertus et des FdC n'est pas encore intégré dans les référentiels cliniques usuels, tels le *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM)⁸¹. Leur reconnaissance institutionnelle et scientifique demeure donc partielle.

Afin de combler ces lacunes, cette étude exploratoire propose de préciser comment IE et FdC s'imbriquent et, plus encore, comment leur synergie pourrait servir un leadership à la fois performant et humain.

Conclusion : Vers un cadre intégré

Cette revue de la littérature met en lumière la diversité des modèles d'IE et leur apport à la compréhension du leadership contemporain, tout en soulignant le rôle central des FdC dans

⁷⁹ Lluna María Bru-Luna et al., « Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review », *Healthcare* 9, n° 1969 (2021) : 1-3, <https://doi.org/10.3390/healthcare9121696>.

⁸⁰ O'Connor et al., « The Measurement of Emotional Intelligence », 4.

⁸¹ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 4.

l'édification d'une approche humaniste et durable. Les modèles de Mayer-Salovey, de Bar-On et de Goleman et al. offrent chacun des assises théoriques solides et, bien qu'ils diffèrent par leur structure et leurs objectifs, convergent sur des éléments essentiels : notamment la régulation émotionnelle, la dimension relationnelle et la possibilité de croissance personnelle.

Toutefois, leur transposition au contexte militaire exige une analyse approfondie, notamment pour assurer leur compatibilité avec la culture organisationnelle des FAC et les exigences éthiques de la profession des armes. Axé sur le leadership, le modèle de Goleman et al., soutenu par l'outil ESCI, se distingue par sa capacité à accompagner le développement, l'évaluation et la rétroaction dans le respect des standards professionnels des FAC.

Parallèlement, la classification VIA des FdC propose un cadre complémentaire, ouvrant la voie à une approche où l'individu est valorisé dans toutes ses dimensions émotionnelles, cognitives et relationnelles. En tant que leviers comportementaux et éthiques, les FdC permettent d'enrichir les compétences émotionnelles et sociales essentielles à un leadership à la fois efficace et humain.

Néanmoins, des zones d'ombre subsistent : si la littérature confirme l'influence séparée de l'IE et des FdC sur la performance et le bien-être, les études manquent encore pour décrire précisément la dynamique de leur interaction, en particulier au sein des FAC. Cette synthèse prépare le terrain pour le chapitre 2, qui proposera une tentative d'un cadre conceptuel intégré cartographiant chaque compétence en IE avec les FdC correspondantes. Il en précisera les limites, les pistes d'approfondissement, ainsi que les mécanismes d'interaction et les risques liés à leur sous- ou surutilisant.

CHAPITRE 2 – DÉVELOPPEMENT D’UN CADRE CONCEPTUEL INTÉGRÉ

Il existe un mot d’autrefois pour désigner les compétences incarnées par l’intelligence émotionnelle : le caractère.

- Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (traduction libre)

Dans un contexte militaire en profonde évolution, marqué par la nécessité de concilier performance opérationnelle, exigence éthique et bien-être du personnel, le modèle d’IE de Goleman et al. ainsi que la classification VIA des FdC, offrent des bases théoriques complémentaires. Toutefois, la littérature ne propose aucun cadre intégrateur articulant ces deux approches de manière systématique. Ce chapitre vise à combler cette lacune en proposant une cartographie conceptuelle mettent en correspondance chacune des 12 compétences en IE avec des FdC spécifiques sélectionnées pour leur cohérence conceptuelle. L’objectif est de mettre en lumière les synergies potentielles entre IE et FdC afin de soutenir un leadership militaire plus humain, résilient et adapté aux réalités contemporaines des FAC. Issue d’une méthodologie en quatre étapes, cette cartographie se veut un outil analytique rigoureux, clair et transférable. Avant d’en exposer les résultats, il importe d’en expliciter les fondements méthodologiques afin d’en garantir la transparence, la robustesse et la portée.

Méthodologie

La cartographie repose sur une analyse rigoureuse des définitions des 12 compétences en IE proposées par Goleman et collaborateurs, ainsi que des 24 FdC identifiées dans la classification VIA. En s’appuyant sur des sources académiques évaluées par les pairs, des correspondances théoriques ont été établies entre ces deux ensembles conceptuels. Afin d’assurer la rigueur de l’analyse, seules les associations fondées sur des données probantes et présentant une cohérence conceptuelle manifeste ont été retenues. Pour chaque compétence en IE, trois FdC

ont été sélectionnées. Ce choix méthodologique vise à garantir un équilibre entre l'exhaustivité conceptuelle et la clarté opérationnelle, tout en évitant une surinterprétation des liens. Autrement dit, il permet d'illustrer les convergences les plus significatives, tout en assurant la lisibilité de la cartographie afin d'en faciliter l'intégration au sein des FAC. Ces rapprochements sont théoriquement soutenus à partir d'études de référence, renforçant ainsi la crédibilité de l'analyse.

La démarche méthodologique s'est déclinée en quatre étapes :

Étape 1 : Analyse conceptuelle initiale

D'abord, une analyse comparative des définitions figurant dans le modèle de Goleman et al. et dans la classification VIA (Tableaux 4 et 6) a été effectuée afin de repérer les convergences terminologiques et fonctionnelles. Par exemple, le « travail d'équipe », un élément partagé dans les deux cadres théoriques (IE et FdC), constitue un point d'ancrage facilitant l'établissement d'une correspondance.

Étape 2 : Validation croisée assistée par intelligence artificielle

Afin d'objectiver l'analyse, les contenus des Tableaux 4 et 6 ont été intégrés dans une nouvelle session de ChatGPT⁸², avec l'instruction suivante : « En t'appuyant exclusivement sur les définitions présentées dans les deux tableaux transmis, établir des correspondances conceptuelles entre les compétences en IE figurant au Tableau 4 et les FdC répertoriées dans le Tableau 6 ». Cette démarche a permis de renforcer la triangulation méthodologique en comparant les interprétations humaines et assistés, et en affinant les appariements retenus.

⁸² « ChatGPT 4o », <https://chatgpt.com>.

Étape 3 : Affinement par le modèle circumplexe

Le modèle circumplexe, proposé par Niemiec et McGrath (Figure 2)⁸³, a ensuite été mobilisé pour affiner les correspondances selon l'orientation intra- ou interpersonnelle. Seules les FdC situées dans l'hémisphère nord du modèle (socialement activées) ont été retenues pour illustrer les compétences relationnelles du modèle de Goleman et al., à l'exception notable de la FdC « intelligence sociale », qui a été intégrée dans la typologie sociale afin de préserver la cohérence globale de la cartographie.

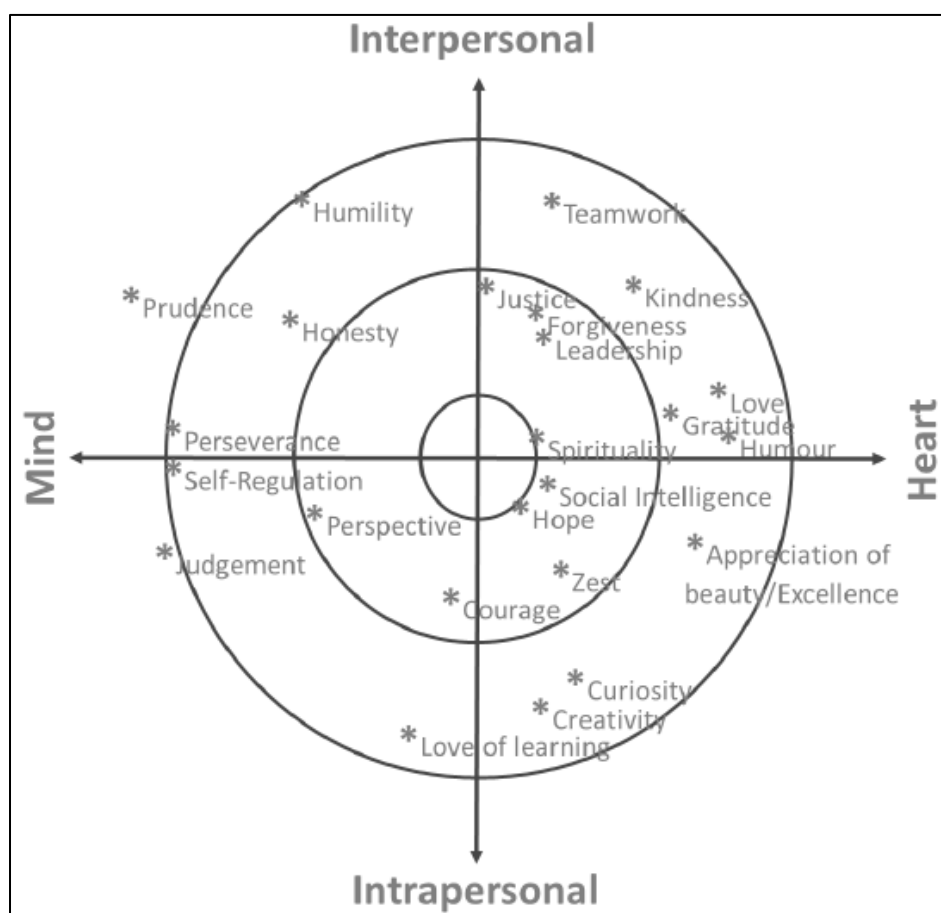


Figure 2 – Modèle circumplexe de la classification VIA
Source : Niemiec et McGrath, « *The Power of Character Strengths* », 43.

⁸³ Ryan M. Niemiec et Robert E McGrath, *The Power of Character Strengths* (Unabridged, 2021), 43.

Étape 4 : Revue critique de la littérature scientifique

Enfin, une revue ciblée de la littérature académique a permis de consolider ou d'écarter certaines associations en fonction de la robustesse des données empiriques disponibles. À cet égard, il importe de mentionner que les associations théoriques ont également été sélectionnées en fonction de leur appui scientifique.

Cartographie des compétences en IE et des FdC

À l'issue de l'analyse critique des modèles de l'IE et des FdC, il apparaît nécessaire d'opérer une mise en relation concrète de ces deux ensembles conceptuels. Une telle cartographie permet de dépasser l'examen isolé des cadres théoriques pour proposer une intégration opérationnelle susceptible de guider le développement du leadership. Elle constitue ainsi une étape logique et essentielle dans l'élaboration d'un cadre conceptuel appliqué, en cohérence avec l'objectif de concilier performance et humanisme.

La présente section expose la cartographie établie entre les compétences en IE et les FdC après avoir fait l'objet d'une méthodologie rigoureuse, dans l'objectif de proposer un cadre conceptuel utile aux FAC. Ce cadre théorique consolidée précède la section suivante du chapitre, laquelle détaillera le raisonnement ayant conduit à son élaboration et précisera les justifications théoriques des correspondances proposées.

Intégrant les 12 compétences en IE du modèle de Goleman et al., avec les FdC de la classification VIA, de Peterson et Seligman, la cartographie du Tableau 7 a été construite à partir d'un double croisement méthodologique : d'une part, une analyse conceptuelle des convergences entre les dimensions comportementales de l'IE et les manifestations typiques des FdC; d'autre part, un ancrage dans le modèle circumplexe proposé par Niemic et McGrath, qui organise les

FdC selon leurs hémisphères intra- ou interpersonnel et, leur alignement avec les six grandes vertus.

Chaque compétence en IE est ainsi associée à un ensemble de trois FdC clés, dont l'activation est jugée conceptuellement pertinente pour renforcer ladite compétence. Il importe de rappeler que *cette cartographie ne prétend pas à une correspondance exhaustive ni exclusive, mais elle offre un cadre structuré pour explorer les synergies possibles entre ces deux approches. Elle vise à éclairer, de manière exploratoire, des pistes de développement du leadership militaire conciliant performance, humanisme et résilience.*

D'autres associations plausibles ont été envisagées au cours du processus d'analyse, notamment pour certaines FdC aux applications transversales. Par exemple, la FdC « travail d'équipe » aurait pu être écartée, puisqu'une compétence en IE portant le même nom, présente une définition très proche dans le modèle d'IE de Goleman et al. Toutefois, afin de préserver la lisibilité de la cartographie, d'en assurer sa cohérence opérationnelle, et surtout éviter de conférer une primauté implicite à l'un des deux cadres conceptuels, seules les correspondances les plus saillantes sur le plan conceptuel ont été retenues. Ce choix assumé permet de proposer une base claire, équilibrée et fonctionnelle, propice à une utilisation stratégique de la cartographie dans un contexte organisationnel.

Bien que fondée sur des correspondances théoriques robustes, cette cartographie, qui nécessite une validation empirique future, est proposée comme *un outil stratégique de réflexion et de conception pédagogique*. Elle pourrait servir de base à la création de parcours de développement du leadership au sein des FAC, notamment en soutien aux initiatives de l'ACD.

Tableau 7 – Cartographie intégrée de l'IE et des FdC associées

Typologie (Goleman et al.)	Domaines en IE (Goleman et al.)	Compétences en IE (Goleman et al.)	FdC clés (Peterson et Seligman/VIA)	Hémisphères (Niemic et McGrath)	Vertus présentes (Peterson et Seligman/VIA)
Intelligence émotionnelle	Conscience de soi	Conscience émotionnelle de soi	• Curiosité (S) • Amour de l'apprentissage (S) • Perspective (S)	Intrapersonnelle	Sagesse (S)
	Gestion de soi	Maîtrise émotionnelle de soi	• Maîtrise de soi (M) • Discernement (S) • Espoir (T)		Modération (M); Sagesse; Transcendance (T)
		Adaptabilité	• Discernement (S) • Curiosité (S) • Créativité (S)		Sagesse
		Orientation vers la réussite	• Vitalité (C) • Espoir (T) • Maîtrise de soi (M)		Courage (C); Transcendance; Modération
		Vision positive	• Espoir (T) • Vitalité (C) • Amour de l'apprentissage (S)		Transcendance; Courage; Sagesse
Intelligence sociale	Conscience sociale	Empathie	• Intelligence sociale (H) • Gentillesse (H) • Amour (H)	Interpersonnelle	Humanisme (H)
		Conscience organisationnelle	• Intelligence sociale (H) • Équité (J) • Leadership (J)		Humanisme; Justice (J)
	Gestion des relations	Influence	• Leadership (J) • Intelligence sociale (H) • Persévérance (C)		Justice; Humanisme; Courage
		Coach et mentor	• Gentillesse (H) • Intelligence sociale (H) • Amour (H)		Humanisme
		Gestion des conflits	• Équité (J) • Leadership (J) • Intelligence sociale (H)		Justice; Humanisme
		Travail d'équipe	• Travail d'équipe (J) • Équité (J) • Leadership (J)		Justice
		Leadership inspirant	• Honnêteté (C) • Humilité (M) • Intelligence sociale (H)		Courage; Modération; Humanisme

Conscience émotionnelle de soi et FdC

La compétence en IE *conscience émotionnelle de soi* désigne la capacité à identifier et comprendre ses émotions, à en évaluer l'impact sur ses comportements, à reconnaître avec lucidité ses forces et ses limites, et à agir avec authenticité, en accord avec ses valeurs et sa vision personnelle⁸⁴. Cultiver cette compétence, ainsi définie, pourrait s'avérer particulièrement utile dans le contexte militaire. En fournissant une connaissance claire de soi, arrimée à des repères éthiques et une volonté affirmée, elle permettrait au leader de manifester une confiance et une conviction profonde dans l'affirmation de sa vision et la conduite de ses actions⁸⁵. Comme l'indique Boyatzis, cette compétence résulte d'un effort intentionnel pour approfondir la compréhension de ses états émotionnels⁸⁶. À cet égard, trois FdC relevant de la vertu de sagesse pourraient être mobilisés pour en soutenir le développement : la *curiosité*, l'*amour de l'apprentissage* et la *perspective*.

La *curiosité* constitue le moteur du désir intrinsèque d'exploration⁸⁷. S'étendant non seulement à autrui, selon le concept de curiosité interpersonnelle, elle manifeste aussi sous forme de curiosité intrapersonnelle orientée vers la compréhension des émotions et leurs déclencheurs⁸⁸. Comme le soulignent Gawda et Korniluk, la curiosité expose les individus à une diversité d'expériences émotionnelles et renforce le besoin d'exploration, y compris sur le plan émotionnel, favorisant ainsi l'adoption de stratégies d'interprétation pour mieux en saisir le sens et les effets sur leur vécu⁸⁹. Ainsi, un leader mobilisant sa curiosité pourrait approfondir sa

⁸⁴ Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Emotional Self-Awareness*, 5.

⁸⁵ Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Emotional Self-Awareness*, 34.

⁸⁶ Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Emotional Self-Awareness*, 48.

⁸⁷ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 125.

⁸⁸ Jordan A. Litman, Olivier C. Robinson, et James D. Demetre, « Intrapersonal curiosity: Inquisitiveness about the inner self », *Self and Identity* 16, n° 2 (2017) : 232, <https://doi.org/10.1080/15298868.2016.1255250>.

⁸⁹ Barbara Gawda et Adrian Korniluk, « The Protective Role of Curiosity Behaviors in Coping with Existential Vacuum », *Behavioral Sciences* 14, n° 391 (2024) : 4, <https://doi.org/10.3390/bs14050391>.

conscience émotionnelle et aligner plus étroitement ses actions avec ses convictions, renforçant l'authenticité et la crédibilité de son leadership.

L'*amour de l'apprentissage*, quant à lui, constituerait également un levier essentiel pour approfondir la conscience émotionnelle de soi. Défini par Peterson et Seligman comme étant un engagement soutenu à l'acquisition de nouvelles connaissances, l'amour de l'apprentissage tire sa source auprès de la motivation intrinsèque⁹⁰. En effet, Qureshi et al. soulignent que la motivation intrinsèque, en tant que moteur de l'apprentissage centré sur l'autodétermination et la satisfaction personnelle, contribue simultanément à l'autonomie psychologique et à l'épanouissement individuel⁹¹. Tandis que la curiosité amorce la découverte de soi, l'amour de l'apprentissage en soutient la continuité, en cultivant une ouverture cognitive et une disposition favorable à la remise en question. Un leader animé par cette FdC serait ainsi plus enclin à s'engager dans un processus d'apprentissage continu, où l'intérêt et l'enthousiasme prévalent sur l'ennui ou l'anxiété⁹². Ce faisant, l'amour de l'apprentissage contribuerait à l'approfondissement de la conscience émotionnelle de soi, un lien qu'il serait utile d'explorer empiriquement.

La *perspective* permet à l'individu d'aborder les questions fondamentales liées à la conduite et au sens de la vie⁹³. De cette façon, elle implique une réflexion introspective et la prise de recul sur ses valeurs, ses intentions profondes, ses motivations et sur l'orientation qu'il souhaite donner à son existence. Comme le soulignent Conte et al., les émotions éprouvées dans une situation donnée prennent pleinement leur signification lorsqu'on reconnaît qu'elles sont

⁹⁰ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 163-165.

⁹¹ Fayyaz Qureshi et al., « Exploring Intrinsic Motivation and Mental Well-Being in Private Higher Educational Systems: A Cross-Sectional Study », *Systems* 12, n° 281 (2024) : 3, <https://doi.org/10.3390/systems12080281>.

⁹² Stefano I. Di Domenico et Richard M. Ryan, « The Emerging Neuroscience of Intrinsic Motivation: A New Frontier in Self-Determination Research », *Frontiers in Human Neuroscience* 11, n° 145 (2017) : 3, <https://doi.org/10.3389/fnhum.2017.00145>.

⁹³ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 182.

façonnées à la fois par les valeurs personnelles et par le rôle central que celles-ci jouent en tant que principes directeurs de l'existence⁹⁴. En ce sens, la perspective enrichirait la conscience émotionnellement de soi en offrant un cadre interprétatif plus profond, cohérent et enraciné dans la compréhension de ses valeurs personnelles. Un leader éclairé par la perspective se caractériserait par une connaissance lucide de lui-même, une conscience de ses forces et de ses limites, une capacité d'intégrer émotions et rationalité dans ses décisions, une cohérence entre ses actions et ses valeurs, ainsi qu'une aptitude à discerner le sens profond des situations pour agir avec intégrité⁹⁵.

Une fois démontrée empiriquement, l'articulation entre l'IE et les FdC permettrait de concilier performance et bien-être au sein des FAC. En approfondissant la conscience émotionnelle de soi, qui constitue une condition préalable à la maîtrise de soi, les leaders développeraient une meilleure régulation de leurs réactions. Comme le précisent Subic-Wrana et al., la capacité à identifier et différencier des états émotionnels distincts constitue une étape préalable à l'analyse des situations génératrices d'émotions négatives et à l'adoption de perspectives alternatives susceptibles de modifier l'état d'esprit⁹⁶. Cette conscience émotionnelle de soi, soutenue par des FdC spécifiques telles que la curiosité ou la perspective, contribuerait à affiner le jugement émotionnel, à éclairer la prise de décision et à ajuster de manière optimale les comportements face aux situations de stress.

⁹⁴ Beatrice Conte, Tobias Brosch, et Ulf J. J. Hahnel, « Initial evidence for a systematic link between core values and emotional experiences in environmental situations », *Journal of Environmental Psychology* 88, n° 102026 (2023) : 1-2, <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.102026>.

⁹⁵ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 182.

⁹⁶ Claudia Subic-Wrana et al., « How Is Emotional Awareness Related to Emotion Regulation Strategies and Self-Reported Negative Affect in the General Population? », *PLoS One* 9, n° 3 (2014) : 9, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0091846>.

Un exemple éloquent de l'importance de la conscience émotionnelle de soi émerge des témoignages en situation de combat : « Parfois, un de mes commandants subordonnés ou moi-même avons besoin de prendre du recul pour affronter le démon qui venait de surgir dans notre esprit »⁹⁷. Ce témoignage illustre que la conscience de soi constitue un préalable essentiel à la régulation émotionnelle dans des contextes de stress extrême. L'affirmation « prendre du recul » constitue également une preuve de la pertinence de mobiliser la perspective, une FdC possédant un lien potentiel avec la conscience de soi. Bien qu'il serait intuitivement possible d'établir cette connexion directe entre IE-FdC sur la seule base de cet exemple, il importe de préciser la nécessité de poursuivre la recherche. Il serait par ailleurs pertinent d'évaluer comment d'autres concepts théoriques pourraient participer dans l'établissement de ce lien. Par exemple, l'affirmation « affronter le démon », pouvant être interprété comme l'activation des narratifs internes, un concept associé à la flexibilité psychologique décrite dans l'*Acceptance and Commitment Therapy* (ACT)⁹⁸, pourrait également constituer une preuve de son implication. En attendant l'avancement de la science, entraîner le leader à recadrer ses émotions intenses comme la peur, non pas comme une menace qui désorganise émotionnellement, serait assurément utile à la prise de décision et au développement de son leadership global.

Maîtrise émotionnelle de soi et FdC

La *maîtrise émotionnelle de soi*, compétence en IE capitale dans le modèle de Goleman et al., se définit comme la capacité de réguler ses émotions perturbatrices et ses impulsions, tout en

⁹⁷ Bernd Horn, *Au péril de notre vie* (Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2021), 246.

⁹⁸ Anusuya S P et Gayatrivedi S, « Acceptance and Commitment Therapy and Psychological Well-Being: A Narrative Review », *Cureus* 17, n° 1 (2025) : 2, <https://doi.org/10.7759/cureus.77705>.

conservant son efficacité dans des contextes marqués par la pression, le stress ou l'hostilité⁹⁹. Intégrée au développement du leadership, elle s'élèverait parmi les plus fondamentales, parmi toutes les compétences existantes dans le contexte militaire. S'harmonisant à la discipline et à l'auto-discipline, elle permettrait aux leaders entraînés à l'IE et aux FdC de faire face avec calme aux situations de forte pression, de prévenir les réactions impulsives, et de promouvoir l'instauration d'un climat organisationnel favorable à la performance collective¹⁰⁰. Selon Boyatzis, le développement de cette compétence repose sur deux piliers essentiels : la conscience de soi et la capacité de focaliser l'attention¹⁰¹. Sous cet angle, en complément des FdC potentiellement associées à la conscience de soi, trois autres FdC pourraient jouer un rôle déterminant dans le soutien à la maîtrise émotionnelle de soi : la *maîtrise de soi*, le *discernement* et l'*espoir*.

La *maîtrise de soi*, en tant que FdC, désigne la capacité d'un individu à exercer un contrôle intentionnel sur ses réactions, de manière à demeurer cohérent avec ses objectifs et ses standards personnels¹⁰². Au cœur de cette FdC se trouve la focalisation de l'attention, un levier central s'inscrivant dans la stratégie de « déploiement attentionnel » identifiée par Peterson et Seligman, qui consiste à orienter de manière délibérée l'attention et l'effort vers des stimuli favorables à l'atteinte de l'état émotionnel recherché¹⁰³. Cette dynamique s'inscrit également dans l'analyse de Goleman qui, dans le prolongement des travaux de Mischel, souligne que la maîtrise de soi (IE) repose également sur la capacité à résister aux distractions immédiates et à se

⁹⁹ Daniel Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Emotional Self-Control: A Primer* (More Than Sound, LLC, 2017), 5.

¹⁰⁰ Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Emotional Self-Control*, 22-23.

¹⁰¹ Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Emotional Self-Control*, 36.

¹⁰² Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 500.

¹⁰³ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 502.

projeter mentalement vers un objectif futur, en anticipant la satisfaction associée à son atteinte¹⁰⁴.

À cet égard, un leader capable de demeurer cohérent et concentré (*focus*), en dépit des distractions, serait perçu par ses subordonnées comme étant digne de confiance.

Le *discernement*, associé à l'ouverture d'esprit, constitue la seconde FdC pouvant être étroitement associée à la maîtrise émotionnelle de soi (IE). Il désigne la capacité de remettre en question une croyance préexistante et à accepter des éléments probants susceptibles de contredire ses convictions antérieures¹⁰⁵. En tant que faculté de jugement et de pensée critique, le discernement permettrait donc d'évaluer objectivement ses réactions émotionnelles et de distinguer les réponses impulsives des réponses réfléchies. Comme le soulignent Frijda et al., la régulation des comportements impulsifs repose sur une appréciation simultanée des conséquences anticipées de ses propres réactions émotionnelles¹⁰⁶. Le discernement, permettant de différencier une réaction immédiate d'une réponse fondée sur une réflexion approfondie des impacts potentiels de l'action, serait donc étroitement associé à la maîtrise émotionnelle de soi. Un leader, maîtrisant ces deux dimensions, s'avèrerait particulièrement compétent à composer avec les dilemmes éthiques et les prises de décision sensibles.

Enfin, l'*espoir*, envisagé comme une FdC tournée vers l'avenir, jouerait un rôle double dans une harmonisation avec la maîtrise émotionnelle de soi (IE). D'une part, il agirait comme un mécanisme anticipatoire, en orientant la régulation émotionnelle vers des issues positives à venir, renforçant ainsi la persévérance face à l'incertitude¹⁰⁷. D'autre part, en situation de stress

¹⁰⁴ Daniel Goleman, « The Focused Leader », dans *HBR's 10 Must Reads on Leadership, Vol. 2 (with Bonus Article « The Focused Leader » By Daniel Goleman)*, First eBook Edition, vol. 2, HBR's 10 Must Reads on Leadership (Harvard Business Review Press, 2020), 3, <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=c4207115-4c1f-3762-842d-8e99531ffb2>.

¹⁰⁵ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 144.

¹⁰⁶ Nico eFrijda, K. Richard eRidderinkhof, et Erik eRietveld, « Impulsive Action: Emotional Impulses and Their Control », *Frontiers in Psychology* 5, n° 518 (2014) : 5, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00518>.

¹⁰⁷ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 570.

immédiat, les émotions positives et l'espoir, contribueraient à la résilience en élargissant le champ attentionnel et en facilitant l'accès à des stratégies cognitives et comportementales centrées sur l'action et la résolution de problèmes^{108,109}. En augmentant la capacité à générer des réponses constructives, l'espoir s'affirmerait donc comme un levier déterminant de la maîtrise émotionnelle, permettant au leader non seulement de réguler ses propres affects, mais aussi d'insuffler à son équipe une dynamique constructive orientée vers la recherche de solutions.

L'articulation entre l'IE et les FdC permettrait ainsi de forger un leadership militaire conciliant performance et bien-être. En mobilisant la maîtrise de soi pour stabiliser les émotions, le discernement pour éclairer les décisions sous pression, et l'espoir pour orienter l'attention vers les solutions, les leaders des FAC renforceraient leur capacité à agir avec clarté et humanité dans les environnements les plus exigeants. Par cette synergie entre conscience de soi, régulation émotionnelle et FdC, il deviendrait possible de créer les conditions d'un leadership authentique, d'un climat organisationnel positif et d'une performance collective durable¹¹⁰.

Un exemple particulièrement éclairant cette synergie potentielle est illustré par le sergent Tommy Prince lors de l'assaut du Monte Maggio en 1944. Confronté à un environnement chaotique et terrifiant, il « pressa son avance, quoi qu'il arrive » [traduction]¹¹¹, alors même que plusieurs de ses compagnons cédaient à la panique¹¹². Ce comportement témoigne d'une régulation émotionnelle exceptionnelle, soutenue par une maîtrise de soi rigoureuse, un

¹⁰⁸ Barbara L. Fredrickson et Christine and Branigan, « Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires », *Cognition and Emotion* 19, n° 3 (2005) : 328, <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>.

¹⁰⁹ Michael Smithson et al., « The Psychological Benefits of an Uncertain World: Hope and Optimism in the Face of Existential Threat », *Frontiers in Psychology* 13, n° 749093 (2022) : 2, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.749093>.

¹¹⁰ Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Emotional Self-Control*, 22-23.

¹¹¹ McKenzie Porter et P. Whitney Lackenbauer, « Tommy Prince: Warrior », *Canadian Military History* 16, n° 2 (2012) : 77, <https://scholars.wlu.ca/cmh/vol16/iss2/7>.

¹¹² Porter et Lackenbauer, « Tommy Prince », 77.

discernement lucide dans l'urgence, ainsi qu'une détermination orientée vers l'action et soutenue par l'espoir. En poursuivant son avance avec calme et sa clarté décisionnelle, Prince n'aurait pas seulement fait preuve de résilience individuelle, il aurait induit une forme de régulation émotionnelle collective, en exerçant un effet de contagion émotionnelle positive sur ses pairs.

Ce comportement se distingue nettement des réactions parfois observées dans des contextes similaires, où la peur peut engendrer des réponses désadaptées telles que la paralysie, la fuite ou la désorganisation cognitive¹¹³. Dans un tel contexte, la régulation émotionnelle visible d'un leader peut faire office de point d'ancrage collectif, favorisant le maintien d'une cohérence minimale dans l'action¹¹⁴. En mobilisant des compétences en IE et des FdC telle que la maîtrise de soi, le discernement, l'espoir et la bravoure, Prince pourrait illustrer la capacité d'un leadership émotionnellement compétent à transformer les dynamiques collectives, là où des réactions non régulées auraient pu compromettre la mission et la cohésion du groupe.

Adaptabilité et FdC

L'*adaptabilité*, telle que définie Goleman et al., désigne l'aptitude à maintenir la poursuite des objectifs tout en ajustant de manière flexible les stratégies déployées, en mobilisant des approches novatrices pour répondre aux exigences multiples, aux imprévus et à l'incertitude¹¹⁵. Assimilable à la souplesse présente dans la doctrine des FAC, l'adoption de cette compétence, au-delà de sa compréhension cognitive, pourrait revêtir une importance stratégique

¹¹³ Kasia Kozłowska et al., « Fear and the Defense Cascade: Clinical Implications and Management », *Harvard Review of Psychiatry* 23, n° 4 (2015) : 273, <https://doi.org/10.1097/HRP.0000000000000065>.

¹¹⁴ Anthony T Pescosolido, « Emergent leaders as managers of group emotion », *The Leadership Quarterly*, Emotions and Leadership, 13, n° 5 (2002) : 586, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00145-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00145-5).

¹¹⁵ Daniel Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Adaptability: A Primer* (More Than Sound, LLC, 2017), 5.

dans le domaine militaire, où la variabilité des situations et l'instabilité des environnements imposent une réactivité constante. Parmi les FdC associées à la vertu de sagesse, trois pourraient être particulièrement déterminantes pour soutenir cette compétence : le *discernement*, la *curiosité* et la *créativité*.

Le *discernement*, en tant que disposition à l'ouverture d'esprit qui permet d'examiner objectivement diverses perspectives avant de statuer¹¹⁶, jouerait également un rôle clé dans l'adaptabilité, en plus de contribuer à la maîtrise émotionnelle de soi, comme cela a été discuté précédemment. Duijf souligne que cette ouverture requiert de dépasser les cadres cognitifs initiaux afin d'apprécier, avec lucidité, la pertinence d'options alternatives tout en demeurant vigilant face aux risques d'erreurs¹¹⁷. Loin de se réduire à un processus cognitif, le discernement engage également la sphère affective. La flexibilité psychologique, concept central de l'ACT, fournit un cadre pertinent à cette compréhension. Elle se définit comme « la tendance à répondre aux situations de manière à faciliter la poursuite d'objectifs valorisés, en demeurant en contact avec le moment présent et les émotions qui l'accompagnent sans chercher à les combattre inutilement » [traduction]¹¹⁸. Chez le leader, le discernement favoriserait donc une adaptation intégrée, cognitive et émotionnelle, condition préalable à la révision des idées préconçues, à la neutralisation du biais de confirmation et à la prévention de la pensée de groupe (*groupthink*), toutes essentielles à une prise de décision éclairée¹¹⁹.

¹¹⁶ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 144.

¹¹⁷ Hein Duijf, « When Should One Be Open-Minded? », *Philosophical Studies* 181, n° 5 (2024) : 1261-1262, <https://doi.org/10.1007/s11098-024-02137-3>.

¹¹⁸ Ronja Rutschmann et al., « Increasing Psychological Flexibility Is Associated with Positive Therapy Outcomes Following a Transdiagnostic ACT Treatment », *Frontiers in Psychiatry* 15, n° 1403718 (2024) : 2, <https://doi.org/10.3389/fpsy.2024.1403718>.

¹¹⁹ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 145-146.

La *curiosité* diffère du discernement en ce qu'elle ouvre à l'inconnu et encourage l'exploration active de nouvelles informations en situation ambiguë¹²⁰. Elle instaure un état d'esprit dans lequel le changement est perçu comme une occasion prometteuse plutôt que comme une menace, une dynamique illustrée dans le modèle de recherche de dominance en prise de décision de Montgomery et Svenson¹²¹. Sous l'incertitude, un processus d'évaluation soutenu par le cortex préfrontal latéral oriente l'individu vers l'exploration ou l'inhibition; la curiosité s'activant lorsque la situation est jugée surmontable¹²². Pour le leader, cela soulignerait l'importance de développer un climat qui encourage la confiance face au changement, afin de stimuler des réponses curieuses et adaptatives plutôt que défensives, tel que l'anxiété et le repli.

La *créativité* se manifeste par la capacité à générer des idées ou des comportements à la fois originaux et adaptés, c'est-à-dire nouveaux, surprenants et utiles, contribuant positivement à la vie de l'individu et de son environnement¹²³. Elle constitue ainsi un levier essentiel pour faire preuve d'ingéniosité et élaborer des solutions innovantes face à la complexité. Lorsqu'un environnement évolue ou que les règles changent, la créativité permettrait d'imaginer des approches alternatives qui soutiennent directement la flexibilité cognitive et l'adaptabilité. Dans cette perspective, Orkibi définit l'« adaptabilité créative » comme la capacité à produire des réponses comportementales et émotionnelles à la fois nouvelles et efficaces dans des situations

¹²⁰ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 125.

¹²¹ Gary A. Klein et al., *Decision Making in Action: Models and Methods* (Ablex Publishing Corporation, 1993), 112-113.

¹²² Matthias J. Gruber et Charan Ranganath, « How Curiosity Enhances Hippocampus-Dependent Memory: The Prediction, Appraisal, Curiosity, and Exploration (PACE) Framework », *Trends in Cognitive Sciences* 23, n° 12 (2019) : 1015, <https://doi.org/10.1016/j.tics.2019.10.003>.

¹²³ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 110.

stressantes ou changeantes¹²⁴. Cette compétence favoriserait donc l'adaptabilité, en permettant aux leaders de s'ajuster avec souplesse aux exigences de contextes dynamiques et incertains.

Dans le contexte des FAC, l'intégration fonctionnelle des compétences en IE aux FdC constituerait un vecteur stratégique d'adaptabilité et de résilience. Le discernement, soutenu par la flexibilité psychologique (ACT), favoriserait l'élaboration de jugements éclairés tant dans la résolution de problèmes. La curiosité, en encourageant une ouverture active à l'exploration de l'inconnu, contribuerait à élargir le champ des possibles, tandis que la créativité permet de générer des solutions inédites, propulsant l'élaboration d'options novatrices, particulièrement précieuses lorsque les circonstances rendent obsolètes les *modus operandi* traditionnels.

L'opération Neptune Spear (2011), menée pour localiser et éliminer Oussama Ben Laden, illustrerait de manière exemplaire l'intégration de l'adaptabilité avec les FdC que sont le discernement, la curiosité et la créativité. Face à l'incertitude, les planificateurs ont exercé leur discernement en évaluant objectivement diverses options d'intervention, tout en surmontant le biais cognitif liés à la pression du succès : « Une décision devait être prise, fondée sur le discernement et non sur la certitude » [traduction]¹²⁵. La curiosité a guidé l'exploration active de pistes pour confirmer la présence de la cible¹²⁶, tandis que la créativité a permis de concevoir une approche furtive inédite, compromettant la souveraineté du Pakistan¹²⁷. Lorsqu'un appareil s'est écrasé lors de l'assaut, la flexibilité psychologique de l'équipe aurait permis une adaptation

¹²⁴ Hod Orkibi, « Creative Adaptability: Conceptual Framework, Measurement, and Outcomes in Times of Crisis », *Frontiers in Psychology* 11, n° 588172 (2021) : 3, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.588172>.

¹²⁵ National September 11 Memorial & Museum, « The President Considers », 9/11 Memorial & Museum, consulté le 25 avril 2025, <https://www.911memorial.org/learn/resources/digital-exhibitions/digital-exhibition-revealed-hunt-bin-laden/president-considers>.

¹²⁶ National September 11 Memorial & Museum, « The President Considers ».

¹²⁷ National September 11 Memorial & Museum, « The President Considers ».

rapide sans perte de cohérence opérationnelle¹²⁸. Cet exemple illustre comment l’articulation des compétences en IE et des FdC pourrait soutenir l’adaptabilité, et comment celle-ci contribuerait au moral de l’équipe ainsi que la sécurité psychologique, éléments essentiels pour mener à terme la mission dans des environnements hostiles et complexes.

Orientation vers la réussite et FdC

L’*orientation vers la réussite* se définit comme la capacité à poursuivre des objectifs ambitieux en visant l’excellence, en valorisant les indicateurs de performance et les rétroactions, tout en conciliant l’accomplissement personnel avec les priorités organisationnelles¹²⁹.

L’excellence, en contexte militaire, se manifeste par un engagement continu envers le dépassement de soi, l’apprentissage continu et la responsabilité croissante, dans une quête collective d’amélioration guidée par la curiosité, le mentorat et des normes élevées de conduite et de rendement¹³⁰. Selon cette logique et pour soutenir cette compétence, trois FdC pourraient jouer un rôle central : la *vitalité*, l’*espoir* et la *maîtrise de soi*.

La *vitalité*, en tant que FdC et émotion positive activée, s’accompagne d’un enthousiasme orienté vers l’action¹³¹. Comme le soulignent Zhao et Ma, les émotions positives suscitent un amour pour l’apprentissage et nourrissent un engagement plus profond, en stimulant non seulement le plaisir d’apprendre, mais aussi l’élan motivationnel qui incite les individus à

¹²⁸ National September 11 Memorial & Museum, « Operation Neptune Spear », 9/11 Memorial & Museum, consulté le 25 avril 2025, <https://www.911memorial.org/learn/resources/digital-exhibitions/digital-exhibition-revealed-hunt-bin-laden/operation-neptune-spear>.

¹²⁹ Daniel Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Achievement Orientation: A Primer* (More Than Sound, LLC, 2017), 5.

¹³⁰ Canada. Défense nationale, « L’éthos des Forces armées canadiennes », 28.

¹³¹ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 274.

s'investir pleinement dans leur développement¹³². Considérant que la vitalité est psychologiquement liée à l'autonomie, à l'efficacité personnelle et à la qualité des relations¹³³, un leader avec animé de cette FdC manifesterait une énergie authentique et durable dirigée vers l'orientation vers la réussite.

L'*espoir*, entendu comme une disposition positive tournée vers l'avenir et fondée sur la conviction que l'atteinte de résultats favorables est possible¹³⁴, constitue un levier psychologique essentiel pour renforcer l'endurance mentale face aux défis et soutenir la motivation dans la poursuite des objectifs. Selon Goel et Wani, l'interaction entre l'espoir, l'optimisme et les comportements orientés vers les buts contribue au développement d'un profond sentiment de finalité et d'accomplissement, en amenant les individus à considérer les obstacles comme des occasions de croissance personnelle, ce qui renforce leur résilience ainsi que leur bien-être global¹³⁵. Animé par une confiance durable en l'avenir, le leader porteur d'espoir se distinguerait par une vision claire de ses objectifs à long terme, un plan structuré pour les atteindre et une attitude résolument tournée vers l'amélioration continue, même face aux obstacles¹³⁶.

La *maîtrise de soi* apparaîtrait enfin comme un levier fondamental pour canaliser de manière disciplinée l'énergie liée à l'orientation vers la réussite, soutenir l'effort dans la durée et résister aux distractions ainsi qu'à la démotivation. Une étude menée par Zhao et al. auprès de 289 étudiants universitaires a démontré que la gestion de soi est positivement corrélée à la

¹³² WenQi Zhao et Rui Ma, « Investigating the Relationship between Goal Orientation, Self-Efficacy, Positive Emotionality, and Affective Engagement among Chinese Students », *Acta Psychologica* 253, n° 104735 (2025) : 4, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691825000484>.

¹³³ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 286.

¹³⁴ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 570.

¹³⁵ Sonakshi Goel et Dr Mohammad Amin Wani, « The Power of Psychological Capital: A Comprehensive Review of Data on Resilience, Hope, Optimism, and Efficacy », *African Journal of Biomedical Research* 27, n° 1S (2024) : 2184, <https://doi.org/10.53555/AJBR.v27i1S.1325>.

¹³⁶ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 570.

réussite académique, dans la mesure où elle permet aux individus de réguler efficacement leurs émotions, leurs pensées et leurs comportements, favorisant ainsi un engagement soutenu dans la poursuite de leurs objectifs personnels et académiques¹³⁷. Par ailleurs, Duckworth et ses collègues rappellent que le succès durable repose sur la capacité à maintenir l'effort et l'intérêt sur de longues périodes, malgré l'échec, l'adversité et les plateaux de progression¹³⁸. Alors que la déception ou l'ennui conduit généralement à abandonner ou à changer de trajectoire, l'individu persévérant demeure fidèle à sa voie¹³⁹. Toutefois, il importe de préciser qu'une persévérance excessive peut générer un épuisement émotionnel (burnout), en déséquilibrant les rapports entre effort consenti et récompense obtenue, comme l'illustre le modèle proposé par Örs et Demirbag¹⁴⁰. Un leader doté d'une maîtrise de soi développée serait ainsi capable de concevoir et mettre en œuvre des plans d'action ciblés, de faire preuve d'une persévérance équilibrée face aux difficultés et de maintenir sa concentration sur les stratégies d'apprentissage, tout en résistant efficacement aux sources de démotivation¹⁴¹.

Au sein des FAC, viser la réussite grâce à l'IE et aux FdC reviendrait à rechercher l'excellence sans compromettre le bien-être des personnes. Les leaders s'appuyant sur leur IE éveilleraient l'ambition collective et transforment chaque défi en occasion de progrès. La vitalité fournirait l'énergie, l'espoir maintiendrait l'élan en gardant la vision positive, et la maîtrise de

¹³⁷ Zhiqiang Zhao, Ping Ren, et Qian Yang, « Student Self-Management, Academic Achievement: Exploring the Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Influence of Gender Insights from a Survey Conducted in 3 Universities in America », *arXiv.Org*, 2024, 2, <https://www.proquest.com/working-papers/student-self-management-academic-achievement/docview/3040962015/se-2?accountid=9867>.

¹³⁸ Angela L. Duckworth et al., « Grit: Perseverance and passion for long-term goals », *Journal of Personality and Social Psychology* 92, n° 6 (2007) : 1087-1088, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>.

¹³⁹ Duckworth et al., « Grit », 1088.

¹⁴⁰ Şerife Örs et Orkun Demirbağ, « Do We Burnout by Being Overcommitted? Testing an Extended Effort-Reward Imbalance Model », *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi* 14, n° 27 (2024): 81, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sbed/issue/85265/1413743>.

¹⁴¹ Zhao, Ren, et Yang, « Student Self-Management, Academic Achievement », 2.

soi apporterait la discipline nécessaire pour tenir la distance. Ensemble, ces qualités nourriraient un leadership entraînant qui rassemblent les militaires autour d'objectifs communs. L'orientation vers la réussite deviendrait ainsi un levier essentiel pour conjuguer performance durable et santé psychologique, tout en renforçant la cohésion des FAC face aux défis contemporains.

L'action du caporal Léo Major lors de la bataille de la colline 335, durant la guerre de Corée, constitue un exemple éclairant de l'articulation potentielle entre l'orientation vers la réussite et les FdC que sont la vitalité, l'espoir et la maîtrise de soi. En novembre 1951, à la tête d'un groupe d'éclaireurs, il mena une opération nocturne audacieuse derrière les lignes ennemies, puis guida les tirs d'artillerie durant trois jours tout en repoussant plusieurs assauts, jusqu'à l'instauration d'un cessez-le-feu¹⁴². Cet engagement illustre une énergie mobilisatrice (vitalité), une confiance résiliente dans l'issue de la mission (espoir), et une remarquable régulation émotionnelle sous pression (maîtrise de soi). Ce fait d'arme s'inscrit dans la continuité des actions remarquables de Léo Major, dont la persévérance et le courage ont inspiré ses camarades tout au long de sa carrière militaire. Dans la citation accompagnant sa Médaille de conduite distinguée pour la libération de Zwolle pendant la Seconde Guerre mondiale, il est salué pour sa conduite galante, son initiative et son courage : « une inspiration pour tous »¹⁴³. Cette reconnaissance illustre comment un leadership inspirant fondé sur l'IE et les FdC pourrait conjuguer efficacité opérationnelle et solidité morale, même dans les contextes les plus exigeants.

¹⁴² John Boileau, « Léo Major », dans *L'Encyclopédie canadienne*, 2023, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/leo-major>.

¹⁴³ Boileau, « Léo Major ».

Vision positive et FdC

La *vision positive*, telle que définie dans le modèle de Goleman et al., se manifeste par la capacité à percevoir le potentiel favorable des personnes et des situations, à préserver face aux obstacles, et à nourrir l'espoir que les changements futurs seront porteurs d'améliorations¹⁴⁴. Cette compétence en IE, adoptée institutionnellement par les FAC, pourrait encourager de façon convaincante les leaders à maintenir un cap optimiste malgré l'adversité et les incertitudes. Trois FdC seraient potentiellement utiles dans la compréhension de cette compétence : l'*espoir*, la *vitalité* et l'*amour de l'apprentissage*.

L'*espoir*, étant intrinsèquement liée à l'optimisme dans la littérature¹⁴⁵, constituerait la correspondance la plus directe avec la vision positive. Les émotions positives, telles que l'espoir, exerçant un effet contagieux qui contribue à instaurer une culture émotionnelle positive, propice à l'amélioration de la performance, au renforcement de la loyauté et de la motivation¹⁴⁶. Un leader animé d'un optimisme constant aborderait les défis avec la conviction que ses actions conduiraient à des résultats positifs, qu'il atteindrait les objectifs fixés et que le bien finirait par triompher, insufflant ainsi confiance et espoir à son équipe¹⁴⁷.

La *vitalité* se manifeste par une énergie enthousiaste et un regard positif sur la vie, qui soutiennent un engagement actif dans la recherche d'opportunités¹⁴⁸. Selon Fredrickson et Joiner, les émotions positives, en élargissant la conscience des individus, nourrissent la croissance de ressources personnelles telles que la vitalité, contribuant ainsi à l'adoption d'une vision plus

¹⁴⁴ Daniel Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Positive Outlook: A Primer* (More Than Sound, LLC, 2017).

¹⁴⁵ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 570.

¹⁴⁶ Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Positive Outlook*, 24-25.

¹⁴⁷ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 570.

¹⁴⁸ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 274.

ouverte et favorable des situations¹⁴⁹. Transposée au plan collectif, la vitalité d'un leader agirait comme un vecteur contagieux, créant un environnement où les membres de l'équipe aiment s'investir, stimulant la dynamique collective et renforçant la confiance¹⁵⁰.

L'*amour de l'apprentissage* alimenterait également une vision résolument positive. En tirant des leçons de chaque expérience, même des épreuves les plus exigeantes, il transforme les défis en occasions de croissance personnelle et professionnelle¹⁵¹. En effet, les recherches démontrent que l'amour de l'apprentissage est fortement corrélé à la croyance que le monde est fascinant, riche d'opportunités et digne d'être exploré, une croyance qui alimente à son tour l'optimisme, le bien-être et la satisfaction de la vie¹⁵². Un leader animé par une attitude d'apprentissage adopterait une posture de développement continu, considérant chaque défi comme une opportunité d'amélioration, s'engageant à exécuter les tâches avec rigueur malgré une maîtrise initiale partielle, et valorisant davantage la qualité du processus que les résultats immédiats¹⁵³.

Néanmoins, il importe de préciser que l'entretien d'une vision positive doit éviter le seuil de la positivité toxique. En imposant un optimisme excessif et en niant les émotions difficiles, celle-ci favoriserait en effet la suppression émotionnelle et compromettrait le développement d'une résilience authentique¹⁵⁴.

¹⁴⁹ Barbara L. Fredrickson et Thomas Joiner, « Reflections on Positive Emotions and Upward Spirals », *Perspectives on Psychological Science* 13, n° 2 (2018) : 194, <https://doi.org/10.1177/1745691617692106>.

¹⁵⁰ Jamie Shapiro, « Burning Bright or Burning out: A Qualitative Investigation of Leader Vitality », *Frontiers in Psychology* 14, n° 1244089 (2023) : 11, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1244089>.

¹⁵¹ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 163.

¹⁵² Janna Hämpke et al., « Believing in an Enticing World: Testing a Positive Psychological Intervention Aimed at Increasing Character Strengths and Well-Being via World Beliefs », *International Journal of Applied Positive Psychology* 9, n° 3 (1 décembre 2024): 1537-38, <https://doi.org/10.1007/s41042-024-00180-3>.

¹⁵³ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 163.

¹⁵⁴ Dr Zoe Wyatt, « The Dark Side of #PositiveVibes: Understanding Toxic Positivity in Modern Culture », *Psychiatry and Behavioral Health* 3, n° 1 (2024) : 1, <https://doi.org/10.33425/2833-5449.0016>.

Appliquée aux FAC, la synergie entre l'IE et les FdC, notamment l'espoir, vitalité et l'amour de l'apprentissage, renforcerait ainsi la vision positive du leader, une compétence en IE jugée importante dans l'équilibre entre la performance et le bien-être. Là où l'IE affinerait la perception et la régulation des émotions, les FdC catalysaient la motivation intrinsèque, la résilience et l'enthousiasme collectif. L'interaction de ces dimensions engendrerait un style de leadership capable de transformer les obstacles en opportunités d'apprentissage, de préserver la cohésion sous pression et d'instaurer durablement un climat propice tant à l'excellence opérationnelle qu'à l'épanouissement des individus.

L'attitude du général Dwight D. Eisenhower à l'approche du Débarquement de Normandie, en juin 1944, pourrait incarner l'articulation entre la vision positive et les FdC que sont l'espoir, la vitalité et l'amour de l'apprentissage. Conscient des risques majeurs liés à l'opération Overlord, Eisenhower sut préserver une perspective optimiste face à l'adversité. Par ses discours aux troupes, il insuffla une confiance inébranlable dans la réussite de la mission, incarnant l'espoir comme moteur de résilience collective. Sa vitalité, perceptible dans son énergie communicative et son engagement actif aux côtés de ses soldats, renforça la dynamique d'enthousiasme et de mobilisation au sein des forces alliées. À cet égard, son attitude à Londres en 1944 est significative :

« Même s'il éprouvait des réserves ou des inquiétudes quant à la planification, il affichait extérieurement une confiance inébranlable et ne laissait transparaître aucun doute. Sa confiance en soi se révélait contagieuse, tant auprès des officiers

supérieurs que des soldats subalternes, favorisant ainsi un climat de confiance au sein de ses subordonnés » [traduction]¹⁵⁵.

Son amour de l'apprentissage transparaît également dans son approche méticuleuse de la planification, son ouverture aux conseils de ses subordonnés, et son souci d'apprendre des expériences passées pour perfectionner l'exécution de l'assaut. Ce leadership fondé sur une vision positive contribuait ainsi à préparer psychologiquement les troupes et à transformer une situation marquée par une extrême incertitude en une avancée décisive pour la libération de l'Europe.

Empathie et FdC

L'*empathie* est la capacité à percevoir et comprendre les émotions et perspectives d'autrui, en manifestant un intérêt pour leurs préoccupations, y compris celles qui ne sont pas explicitement formulées¹⁵⁶. Reconnue explicitement dans une organisation militaire, l'empathie permettrait aux leaders de mieux cerner les besoins, les motivations et les limites des individus, renforçant ainsi la confiance mutuelle et facilitant la prise de décisions éclairées et respectueuses de la dimension humaine. Une fois validée empiriquement, trois FdC associées à la vertu d'humanisme seraient de nature à nourrir et approfondir cette compétence essentielle : l'*intelligence sociale*, la *gentillesse* et l'*amour*.

L'*intelligence sociale*, définie dans la classification VIA comme la capacité à discerner les motifs et les affects d'autrui et à comprendre « ce qui fait réagir les autres » (Tableau 6), constituerait le socle cognitif et émotionnel de l'empathie : elle permettrait à un individu de

¹⁵⁵ « Supreme Allied Commander: Eisenhower and the Planning for D-Day (U.S. National Park Service) », consulté le 25 avril 2025, <https://www.nps.gov/articles/000/eisenhower-plans-for-d-day.htm>.

¹⁵⁶ Daniel Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Empathy: A Primer* (More Than Sound, LLC, 2017), 5.

décoder les signaux verbaux et non verbaux, de saisir les dynamiques relationnelles sous-jacentes et d'ajuster son comportement en conséquence¹⁵⁷. Par ailleurs, la dimension émotionnelle de l'intelligence sociale favorise la prise de perspective¹⁵⁸, condition indispensable pour soutenir potentiellement la fonction régulatrice de l'empathie, qui consiste non seulement à ressentir autrui, mais aussi traduire cette compréhension en décisions équitables et en interventions ajustées. Grâce à cette FdC, le leader renforcerait donc sa crédibilité, atténuerait les résistances interpersonnelles et consoliderait l'esprit d'équipe.

La *gentillesse*, étant intrinsèquement liée à l'altruisme, occupe possiblement une place centrale dans la dynamique empathique. Bien que la contribution exacte de la motivation altruiste au processus empathique fasse encore l'objet de débats, un ensemble croissant de données empiriques indique que la gentillesse est un déterminant majeur de l'émergence et de l'expression de l'empathie¹⁵⁹. Perkins et al. montrent notamment que les interventions fondées sur la gentillesse et la compassion améliorent significativement divers indicateurs de pro-sociabilité : empathie affective, prise de perspective, précision empathique, préoccupation empathique, compassion, altruisme et comportements prosociaux¹⁶⁰. Un leader animé par l'empathie reconnaîtrait donc la valeur intrinsèque de chaque individu, traiterait autrui avec équité qu'il soit reconnaissant ou non, et se percevrait non comme le centre de l'univers, mais comme un acteur responsable au sein d'une humanité partagée¹⁶¹.

¹⁵⁷ Mayer, Caruso, et Salovey, « The Ability Model of Emotional Intelligence », 296.

¹⁵⁸ Mayer, Caruso, et Salovey, « The Ability Model of Emotional Intelligence », 294.

¹⁵⁹ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 332-333.

¹⁶⁰ Nicole Perkins, Taranjit Sehmbi, et Patrick Smith, « Effects of Kindness- and Compassion-Based Meditation on Wellbeing, Prosociality, and Cognitive Functioning in Children and Adolescents: A Systematic Review », *Mindfulness* 13, n° 9 (2022) : 2104, <https://doi.org/10.1007/s12671-022-01925-4>.

¹⁶¹ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 326.

L'*amour* constitue une FdC multidimensionnelle, qui, dans sa forme non romantique, assimilable à la camaraderie et à la bienveillance relationnelle, pourrait jouer un rôle important dans le processus empathique en valorisant la profondeur des liens interpersonnels. Comme le souligne Tasselli, l'amour, lorsqu'il repose sur la compassion et le don de soi, devient un levier essentiel d'un leadership bienveillant et d'une empathie authentique, en renforçant la confiance mutuelle et l'engagement des membres au sein des organisations¹⁶². En raison de sa correspondance théorique avec l'empathie, un leader animé par la bienveillance serait donc en mesure de créer un climat relationnel propice à la coopération, à la cohésion et au bien-être collectif.

En résumé, l'articulation entre l'IE et les FdC permettrait d'optimiser le leadership au sein des FAC en conciliant performance et bien-être, tant individuel que collectif. L'empathie, compétence clé du domaine de la gestion des relations de l'IE selon Goleman et al., aiderait les leaders à comprendre les émotions et les perspectives d'autrui, favorisant ainsi des décisions éclairées et respectueuses de la dimension humaine. Cette compétence serait enrichie par trois FdC liées à l'humanisme : l'intelligence sociale, la gentillesse et l'amour. L'intelligence sociale permettrait de décoder les dynamiques relationnelles et d'adapter son comportement avec justesse. La gentillesse, en lien avec l'altruisme, favoriserait une attitude empathique authentique fondé sur l'équité. Quant à l'amour, compris comme bienveillance relationnelle, il renforcerait la confiance et la cohésion au sein des équipes. Ensemble, ces qualités nourriraient un leadership à la fois performant et profondément humain.

¹⁶² Stefano Tasselli, « Love and Organization Studies: Moving beyond the Perspective of Avoidance », *Organization Studies* 40, n° 7 (2019): 1080-1081, https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840617747924?utm_source=summon&utm_medium=discovery-provider.

Cependant, pour maintenir durablement un haut niveau d'empathie sans tomber dans l'épuisement émotionnel, le leader devrait également cultiver la compassion de soi (self-compassion). Définie comme une attitude émotionnelle positive envers soi-même, la compassion de soi protège contre les effets négatifs de l'autocritique, de l'isolement et de la rumination, tels que la dépression¹⁶³, permettant ainsi de préserver ses ressources émotionnelles pour mieux soutenir autrui.

L'exemple de Tilghman et Page illustre, par manière théorique, l'articulation entre l'empathie et les FdC, en relatant le cas d'un sergent dont la demande de rester auprès de sa conjointe en traitement de fertilité, trente jours avant un déploiement, a été accueillie avec compréhension et humanité¹⁶⁴. Dans cette situation, les leaders ont mobilisé leur intelligence sociale pour comprendre les dynamiques émotionnelles, leur gentillesse pour accueillir la demande avec respect, et leur amour, entendu comme bienveillance relationnelle, pour préserver la dignité du militaire. Bien que la décision ait été défavorable en raison de contraintes opérationnelles, elle a été transmise avec tact et sensibilité, témoignant d'un souci authentique du bien-être du personnel. Cet exemple incarne un leadership compatissant, une approche de plus en plus valorisée dans les contextes militaires contemporains pour sa capacité à renforcer la résilience organisationnelle, l'attractivité institutionnelle, et à consolider la crédibilité ainsi que l'influence positive du leader¹⁶⁵.

¹⁶³ Kristin Neff, « Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself », *Self and Identity* 2, n° 2 (2003) : 85, <https://doi.org/10.1080/15298860309032>.

¹⁶⁴ Daniel Tilghman et Anna Page, « The Empathy Challenge », *NCO Journal*, 28 novembre 2023, 4, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2023/November/The-Empathy-Challenge/>.

¹⁶⁵ Deanna L Wilson, « Duty to Care: An Exploration of Compassionate Leadership » (Study written as part of the Master's in Defence Studies, Collège des Forces canadiennes, 2021), 94, <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/23/286/Wilson.pdf>.

Conscience organisationnelle et FdC

La *conscience organisationnelle* désigne la capacité d'un leader à comprendre les dynamiques émotionnelles, les réseaux d'influence et les rapports de pouvoir au sein d'un groupe, afin de mieux répondre aux exigences de son rôle¹⁶⁶. Dans le contexte militaire, cette compétence cultivée de manière délibérée pourrait être essentielle pour anticiper les tensions, mobiliser efficacement les ressources humaines et assurer une coordination fluide au sein de structures hiérarchiques complexes. Trois FdC pourraient s'activer pour soutenir cette compétence : l'*intelligence sociale*, l'*équité* et le *leadership*.

L'*intelligence sociale* pourrait constituer un levier essentiel du développement de la conscience organisationnelle. Elle désigne la capacité à percevoir avec acuité les émotions, les intentions et les dynamiques relationnelles qui sous-tendent les interactions au sein d'un groupe¹⁶⁷. En ce sens, l'*intelligence sociale* éclairerait et approfondirait la conscience organisationnelle : elle replacerait les rapports humains dans leur contexte, contribuant à une lecture plus précise des enjeux, à une mobilisation adaptée des acteurs clés et à une prise de décision alignée sur les réalités du terrain.

L'*équité*, pour sa part, constitue une FdC enracinée dans la vertu de justice et vise à assurer un traitement impartial et moralement juste des personnes et des idées¹⁶⁸. Sa contribution dépasse toutefois la stricte application de la justice procédurale : elle soutient également l'exercice du courage moral, défini par Elhihi et al. comme « la volonté d'affronter des défis

¹⁶⁶ Daniel Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Organizational Awareness: A Primer* (More Than Sound, LLC, 2017), 5.

¹⁶⁷ Mayer, Caruso, et Salovey, « The Ability Model of Emotional Intelligence », 296.

¹⁶⁸ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 392-393.

éthiques, même lorsqu'ils comportent un risque personnel » [traduction]¹⁶⁹. Dans des environnements institutionnels où les dynamiques de pouvoir peuvent inhiber l'expression de préoccupations légitimes, l'équité permettrait au leader de favoriser l'inclusion des voix minoritaires et de protéger la dignité individuelle. L'exercice d'un leadership éthique impose ainsi d'adopter, dès l'identification du problème, une perspective élargie et consciente des asymétries de pouvoir, afin de prévenir la reproduction de biais culturels ou institutionnels occultant les enjeux d'équité¹⁷⁰. Cette posture, fondée sur des principes justes et transparents, nourrirait la confiance institutionnelle et renforcerait la sécurité psychologique. À cet égard, les travaux de Pinho et Colston démontrent que la perception d'équité accroît l'engagement normatif des membres, confirmant son rôle déterminant dans la fidélisation organisationnelle¹⁷¹. En ce sens, l'association entre conscience organisationnelle et équité participerait à l'établissement d'un climat éthique et à l'élévation de la qualité des décisions stratégiques. Comme le rappellent Mullin et al., « soutenir la justice, l'équité et les normes éthiques, et refléter les valeurs de l'organisation dans la prise de décision façonnent la culture, la stratégie et les opérations » [traduction]¹⁷². Un leader guidé par cette intégration IE-FdC exprimerait avec intégrité ses convictions en matière d'inclusion, de diversité, d'équité et d'accessibilité (IDEA), ferait la promotion d'un climat de sécurité psychologique propice à l'expression des voix divergentes, et

¹⁶⁹ Ebtisam A. Elhihi et al., « The mediating role of moral courage in the relationship between ethical leadership and error reporting behavior among nurses in Saudi Arabia: a structural equation modeling approach », *BMC Nursing* 24, n° 392 (2025) : 2, <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03043-7>.

¹⁷⁰ Cindy L. Juntunen et al., « Centering equity, diversity, and inclusion in ethical decision-making », *Professional Psychology: Research and Practice* 54, n° 1 (2023) : 22, <https://doi.org/10.1037/pro0000488>.

¹⁷¹ Mariana Pinho et Belinda Colston, « Perceptions of Fairness, Inclusion and Safety: The Differential Impact of Contrasting Experiences on Academics and Professional Services Staff », *Journal of Management and Governance*, 2024, 24, <https://doi.org/10.1007/s10997-024-09721-z>.

¹⁷² Anne E. Mullin et al., « Inclusion, Diversity, Equity, and Accessibility: From Organizational Responsibility to Leadership Competency », *Healthcare Management Forum* 34, n° 6 (2021) : 312, <https://doi.org/10.1177/08404704211038232>.

veillerait à inclure ces principes de manière cohérente dans les processus décisionnels de l'organisation¹⁷³.

Le *leadership*, en tant que FdC et qualité personnelle, désigne un ensemble cohérent de dispositions cognitives et tempéramentales, qui prédisposent l'individu à orienter, influencer et soutenir les autres en vue d'atteindre des objectifs communs¹⁷⁴. Lorsqu'il s'inscrit dans une démarche vertueuse, il repose sur une conduite éthique et une capacité à mobiliser, incitant les individus à adopter des comportements alignés sur le bien commun¹⁷⁵. En interaction avec la conscience organisationnelle, inclure cette FdC signifierait transformer la lecture des rapports de pouvoir en leviers d'action. Cela permettrait d'influencer les décideurs, d'harmoniser les comportements avec les priorités stratégiques et de porter une vision qui dépasse les cloisonnements fonctionnels.

Au sein des FAC, l'intégration systématique de l'IE et des FdC ouvre une voie prometteuse pour concilier l'excellence avec le bien-être collectif. En mobilisant, dans un cadre émotionnellement intelligent, l'intelligence sociale, l'équité et le leadership, les chefs militaires disposeraient d'un levier analytique et éthique qui leur permet de décoder les dynamiques humaines, de décider avec discernement et de bâtir des environnements inclusifs, cohésifs et résilients. Une fois validée empiriquement, et adoptée par les FC, cette synergie affinerait la conscience organisationnelle et assurerait l'alignement des décisions sur les valeurs institutionnelles aux besoins réels des personnes et des situations. Elle renforcerait ainsi la

¹⁷³ Mullin et al., « Inclusion, Diversity, Equity, and Accessibility », 312.

¹⁷⁴ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 414.

¹⁷⁵ Maria Goutsia, « Virtuous Leadership in a Post-Pandemic World: Strategies for Sustainability and Social Justice », dans *Encyclopedia of Diversity, Equity, Inclusion and Spirituality*, J. Marques (éd.) (Springer Nature, 2025), 2, https://doi.org/10.1007/978-3-031-32257-0_156-1.

légitimité du leadership, nourrirait la motivation des équipes et instaurerait une culture fondée sur la confiance, la responsabilité partagée et l'engagement durable.

Un exemple éclairant de l'articulation entre la conscience organisationnelle et ces FdC pourrait se retrouver dans le témoignage de la générale (ret.) Lori J. Robinson, ancienne commandante du NORAD. Consciente des freins à la communication dans les structures hiérarchiques, elle soulignait l'importance d'un climat où les subordonnés se sentent en sécurité pour exprimer les difficultés : « tout le monde veut dire au patron ce qui va bien. Personne ne veut dire ce qui va mal. Or, c'est précisément ce que le leader doit entendre »¹⁷⁶. Par cette posture, elle mobiliserait son intelligence sociale pour lire les dynamiques relationnelles, son sens de l'équité pour garantir une expression juste des voix, et son leadership pour transformer ces apports en leviers d'amélioration. Cet exemple illustre comment une conscience organisationnelle affinée et intégrée aux FdC soutiendrait la cohésion et l'efficacité collective.

Influence et FdC

L'*influence* se définit comme la capacité à mobiliser l'adhésion et l'engagement d'autrui en exprimant ses idées de manière claire, convaincante et mobilisatrice¹⁷⁷. Une fois adoptée au contexte militaire, cette compétence en IE permettrait aux leaders de rallier les membres d'une équipe autour d'objectifs communs, de maintenir la cohésion, et d'inspirer l'engagement dans des conditions marquées par la complexité et l'incertitude. L'exercice éthique et efficace de cette compétence reposerait sur l'activation de plusieurs FdC qui en renforcent la portée. En

¹⁷⁶ TIME Staff, « Retired 4-Star General On The Importance of Honest Truth », TIME, 8 novembre 2020, <https://time.com/5907835/lori-robinson-democracy-air-force/>.

¹⁷⁷ Daniel Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Influence: A Primer* (More Than Sound, LLC, 2017), 5.

complément des FdC associées à la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'adaptabilité, la vision positive et l'empathie (dans la mesure où ces compétences en IE participent à l'influence¹⁷⁸), trois FdC se distingueraient par leur contribution déterminante : le *leadership*, l'*intelligence sociale* et la *persévérance*.

Le *leadership*, en tant que FdC, reflète la capacité à organiser, motiver et canaliser l'énergie collective vers un but commun¹⁷⁹. Théoriquement associable à l'IE, il constitue le cœur de l'influence exercée avec intégrité, car il engage le leader à incarner une vision claire, à aligner les comportements sur des objectifs stratégiques et à mobiliser les ressources humaines avec équité. En synergie avec la conscience organisationnelle, le leadership (FdC) transformerait la lecture des rapports de pouvoir en actions concrètes : influencer les décideurs clés, dépasser les clivages fonctionnels, et renforcer la légitimité de l'action collective. Un leader animé par cette FdC assumerait naturellement la responsabilité d'un groupe, sachant planifier les actions, motiver les membres et les aider à améliorer l'exécution de leurs tâches¹⁸⁰.

L'*intelligence sociale*, telle que discutée précédemment, désigne la capacité à percevoir avec acuité les émotions, les intentions et les dynamiques relationnelles qui sous-tendent les interactions au sein d'un groupe¹⁸¹. Dans l'exercice de l'influence, cette FdC permettrait d'ajuster son discours et ses comportements en fonction du contexte social et émotionnel, d'identifier les générateurs d'opinion, les influenceurs, et d'anticiper les réactions des différents acteurs organisationnels. Comme le montre Eliadis, l'intelligence sociale soutient l'empathie et la conscience organisationnelle, deux compétences en IE fondamentaux pour exercer une

¹⁷⁸ Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Influence*, 5.

¹⁷⁹ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 414.

¹⁸⁰ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 414.

¹⁸¹ Mayer, Caruso, et Salovey, « The Ability Model of Emotional Intelligence », 296.

influence respectueuse, inclusive et adaptée aux dynamiques interpersonnelles¹⁸². Fort de cette FdC, le leader ajusterait avec finesse sa communication aux besoins, aux émotions et aux représentations de ses interlocuteurs, optimisant ainsi la portée de son action et la qualité de son influence relationnelle.

La *persévérance*, ancrée dans la vertu de courage, constituerait un levier essentiel du leadership militaire en maintenant, dans la durée, l'influence, même face à une résistance prolongée ou à des contextes défavorables¹⁸³. Cette FdC se manifeste dans la capacité à soutenir durablement son engagement malgré les obstacles, l'ennui ou les frustrations : qualités indispensables lorsqu'il s'agit de développer les compétences, de forger la résilience collective et d'atteindre les objectifs stratégiques qui exigent un effort continu. Plus qu'une simple ténacité, la persévérance reflète la volonté d'accompagner la croissance d'autrui, incarnant la discipline et la détermination nécessaires à l'apprentissage permanent. En favorisant une satisfaction durable, nourrie par une motivation interne, elle renforce non seulement le bien-être psychologique du leader, mais aussi celui de ses subordonnées¹⁸⁴. Dans cette perspective, un leader persévérant mobiliserait les principes de la pratique délibérée (fixation d'objectifs clairs, rétroaction régulière et ajustement progressif) pour encourager l'amélioration continue, soutenir la progression individuelle et collective, et cultiver le plein potentiel de ses équipes¹⁸⁵.

Dans le contexte des FAC, l'articulation entre l'IE et ces FdC permettrait de concilier performance et bien-être. Une influence exercée avec constance favoriserait la mobilisation des

¹⁸² Andriana Eliadis, « Social Intelligence and Empathy; an Integrated Literature Review », *Journal of International Business Research* 22, n° 4 (2023): 1-11, <https://www.abacademies.org/abstract/social-intelligence-and-empathy-an-integrated-literature-review-16291.html>.

¹⁸³ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*.

¹⁸⁴ Kimberly K. Merriman, « Leadership and Perseverance », dans *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance*, éd. par Joan Marques et Satinder Dhiman (Springer International Publishing, 2017), 338, https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_19.

¹⁸⁵ Merriman, « Leadership and Perseverance », 340-341.

équipes, tout en consolidant un climat de confiance, de reconnaissance et d'autonomisation. En effet, comme le soulignent Goleman, l'efficacité de l'influence repose non seulement sur la capacité à convaincre, mais aussi sur celle à créer les conditions d'un engagement librement consenti (*buy-in*)¹⁸⁶.

L'exemple de Simon Mailloux pourrait illustrer de façon probante l'articulation entre l'influence et plusieurs FdC clés telles que le leadership, l'intelligence sociale et la persévérance. Gravement blessé en Afghanistan en 2007, Mailloux a poursuivi sa carrière militaire et est devenu le premier soldat canadien amputé à retourner en mission de combat. Ce retour, salué tant par ses pairs que par les autorités politiques, témoigne d'une influence fondée sur l'exemplarité, capable de susciter l'engagement et le respect. Comme l'a souligné le premier ministre Stephen Harper, son « engagement inébranlable [...] lui a valu un respect et une admiration immenses parmi les militaires, de même que partout au Canada »¹⁸⁷. Son leadership, soutenu par une intelligence sociale manifeste et une persévérance remarquable, s'est également exprimé dans son rôle public de porte-parole des blessés. Par son engagement, Mailloux a ainsi contribué à renforcer la communication stratégique des FAC et à consolider la confiance du public envers l'institution militaire, incarnant un modèle d'influence mobilisatrice.

Compétence « coach et mentor » et FdC

La compétence *coach et mentor*, telle que définie Goleman et al., se manifeste par la capacité à guider autrui dans son développement en lui offrant un accompagnement

¹⁸⁶ Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Influence*, 24.

¹⁸⁷ Canada. Gouvernement du Canada, « Le PM annonce un deuxième maître de cérémonie pour la Journée nationale de commémoration », Communiqués de presse, 6 mai 2014, <https://www.canada.ca/fr/nouvelles/archive/2014/05/pm-annonce-deuxieme-maitre-ceremonie-journee-nationale-commemoration.html>.

significatif¹⁸⁸. Dans le contexte militaire, marqué par une pression constante et des exigences élevées de performance, tout en nécessitant une forte cohésion et un développement individuel soutenu, cette compétence en IE, intégrée aux FdC, s'avèrerait déterminante. Elle contribuerait à renforcer la résilience des militaires et à promouvoir leur épanouissement personnel au sein des équipes. En plus des FdC associées à la conscience émotionnelle de soi, l'orientation vers la réussite et l'empathie¹⁸⁹, rappelant que le modèle de Goleman et al. est de nature évolutive, trois FdC se révéleraient particulièrement essentielles : la *gentillesse*, l'*intelligence sociale* et l'*amour*.

La *gentillesse* serait le cœur du rôle de coach ou de mentor est d'aider l'autre à s'épanouir, avec altruisme et authenticité. Selon Sagnak et Kuruöz, le leadership authentique se caractérise par des relations ouvertes et sincères, l'alignement des actions avec des convictions profondes, et un altruisme moral fondé sur un engagement désintéressé à favoriser l'épanouissement des collaborateurs en leur insufflant un sens supérieur du travail¹⁹⁰. Un leader qui possède cette FdC déploierait un désir sincère de voir l'autre réussir.

L'*intelligence sociale* permettrait, quant à elle, de comprendre les émotions et les motivations de l'autre pour offrir un accompagnement adapté. Comme le soulignent Mäkelä et al., les leaders adoptant une posture de coaching jouent un rôle déterminant en s'intéressant sincèrement à leurs subordonnées et en comprenant leurs caractéristiques personnelles, ce qui leur permet d'identifier les forces individuelles et d'offrir un accompagnement personnalisé¹⁹¹.

¹⁸⁸ Daniel Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Coach and Mentor: A Primer* (More Than Sound, LLC, 2017), 5.

¹⁸⁹ Goleman, Boyatzis, Kohlrieser, et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Coach and Mentor*, 5.

¹⁹⁰ Mesut Sagnak et Mehmet Kuruöz, « Authentic Leadership and Altruism: The Mediating Role of Meaningfulness », *Universal Journal of Educational Research* 5, n° 3 (2017) : 449, <https://eric.ed.gov/?id=EJ1134540>.

¹⁹¹ Liisa Mäkelä et al., « Coaching Leadership as a Link between Individual- and Team-Level Strength Use at Work », *Cogent Business & Management* 11, n° 1 (2024) : 6, <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2293469>.

Un leader possédant cette FdC serait capable d'adapter son style de coaching en fonction de la personne.

L'*amour*, en tant que FdC définie par la classification VIA, se distingue de l'empathie et de la compassion par sa nature fondamentalement relationnelle et réciproque. Tandis que l'empathie désigne la capacité à percevoir et comprendre les émotions d'autrui¹⁹², et que la compassion implique une réponse émotionnelle à la souffrance d'autrui accompagnée du désir d'y remédier¹⁹³, l'amour, au sens applicable au contexte du travail, renvoie à l'entretien actif de liens d'attachement mutuel, de sollicitude durable et d'engagement authentique envers le bien-être d'autrui¹⁹⁴.

Dans le contexte du coaching ou du mentorat, cette FdC conférerait à la relation une profondeur affective qui transcende la simple transmission de savoirs ou de techniques. En cultivant un lien sincère et durable avec le mentoré, le leader manifesterait un souci profond de son développement global, créant ainsi les conditions nécessaires à une sécurité psychologique favorable à l'introspection et la croissance personnelle. Comme le souligne Tasselli, l'amour organisationnel, lorsqu'il s'appuie sur un engagement désintéressé envers les autres, renforce la confiance mutuelle, favorise l'adhésion aux objectifs partagés et stimule l'émergence d'affects positifs susceptibles d'élargir le répertoire cognitif et comportemental des membres de l'équipe¹⁹⁵. Par ailleurs, les recherches sur la compassion en milieu de travail démontrent l'observation de comportements empreints d'amour favorise l'activation d'émotions prosociales,

¹⁹² Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Empathy*, 5.

¹⁹³ Jennifer L. Goetz, Dacher Keltner, et Emiliana Simon-Thomas, « Compassion: An evolutionary analysis and empirical review », *Psychological Bulletin* 136, n° 3 (2010) : 351, <https://doi.org/10.1037/a0018807>.

¹⁹⁴ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 304-305.

¹⁹⁵ Tasselli, « Love and Organization Studies: Moving beyond the Perspective of Avoidance », 1081.

telles que l'empathie et la gratitude¹⁹⁶. Intégrant cette FdC dans sa posture, le coach-mentor ne se limiterait plus à un accompagnement fonctionnel : il instaurerait un climat de sollicitude et de confiance qui soutient la résilience, favoriserait l'engagement à long terme et permettrait aux mentorés de mobiliser pleinement leur potentiel humain et professionnel.

Dans le contexte des FAC, l'intégration de l'IE et des FdC dans la mise en œuvre de la compétence « coach et mentor » constituerait un levier puissant pour optimiser le leadership. Les compétences en IE, telles que l'orientation vers la réussite et l'empathie, faciliteraient un accompagnement personnalisé, tandis que les FdC, gentillesse, intelligence sociale et l'amour, enrichiraient cette dynamique en créant un climat de confiance et de soutien durable. Ce couplage renforcerait la capacité du leader à développer les talents individuels tout en consolidant la cohésion collective, contribuant ainsi à une performance organisationnelle soutenue et à la résilience des équipes face aux exigences opérationnelles.

L'articulation entre la compétence « coach et mentor » et les FdC comme la gentillesse, l'intelligence sociale et l'amour pourraient s'illustrer de façon éclairante dans l'approche de formation des officiers de l'armée australienne, décrite par Liz Daly. Elle souligne que les leaders dotés d'IE sont plus aptes à instaurer un climat de confiance et à mobiliser les individus par la persuasion, en s'appuyant sur une compréhension fine des comportements et des besoins de chacun¹⁹⁷. Cette posture bienveillante permettrait d'accompagner les subordonnés de manière personnalisée, en valorisant leurs forces et en favorisant leur développement. En intégrant ces FdC, le rôle de coach ou de mentor dépasserait la transmission de savoirs techniques pour

¹⁹⁶ Kim S. Cameron, David Bright, et Arran Caza, « Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance », *The American Behavioral Scientist* 47, n° 6 (2004) : 771, <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>.

¹⁹⁷ Liz Daly, « Kill Them with Kindness - Emotional Intelligence as a Leadership Enabler », *The Forge*, 22 avril 2020, <https://theforge.defence.gov.au/article/kill-them-kindness-emotional-intelligence-leadership-enabler>.

devenir un levier de croissance humaine, soutenant la résilience et la cohésion au sein des équipes.

Gestion des conflits et FdC

La *gestion des conflits* se traduit par l'aptitude à reconnaître les perspectives divergentes, à instaurer un dialogue respectueux dans des situations tendues et à orienter les parties vers une solution commune et consensuelle¹⁹⁸. Dans les environnements militaires, marqués par une forte pression opérationnelle, une exigence constante de cohésion et des prises de décisions rapides, la maîtrise de cette compétence pourrait s'avérer essentielle pour préserver l'efficacité collective et maintenir la résilience organisationnelle. Trois FdC soutiendraient particulièrement cette compétence : l'*équité*, le *leadership*, et l'*intelligence sociale*.

L'*équité* constitue une FdC fondamentale dans les situations conflictuelles. Elle se manifeste par la capacité à écouter avec impartialité, à prendre des décisions objectives et à préserver la confiance des personnes impliquées¹⁹⁹. Dans une perspective de leadership transformationnel, elle permet d'établir un climat de justice perçue, condition indispensable à l'adhésion volontaire et à la stabilité des relations interpersonnelles²⁰⁰. Un leader animé par l'équité veillerait à ce que chaque voix soit entendue et à ce que les décisions soient perçues comme légitimes, consolidant ainsi l'autorité morale et la cohésion d'équipe. Toutefois, faire prévaloir l'équité dans un environnement hiérarchisé peut engendrer un coût psychologique élevé pour le leader, qui doit parfois s'exposer aux tensions institutionnelles ou à l'isolement

¹⁹⁸ Daniel Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Conflict Management: A Primer* (More Than Sound, LLC, 2017), 5.

¹⁹⁹ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 392-393.

²⁰⁰ Yi Wang, « Empowering Leadership: A Conflict Resolver and a Performance Booster for Organizations. », *PLoS One* 18, n° 11 (2023) : 3, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294351>.

social pour défendre des principes justes. Les situations à forte intensité morale attirent une attention accrue sur les décisions des leaders et leur capacité à incarner l'éthique dans un contexte de surcharge ou de restrictions²⁰¹.

Le *leadership*, envisagé comme une FdC, pourrait jouer un rôle intégrateur dans la gestion des conflits. Il se manifeste par l'aptitude à orienter, mobiliser et coordonner les énergies collectives en vue d'une résolution constructive, tout présent en préservant l'engagement malgré les tensions²⁰². Dans les situations de crise, un leader incarne à la fois la stabilité émotionnelle et la clarté décisionnelle, deux qualités essentielles pour désamorcer l'escalade des différends. Par son exemplarité, il agit comme médiateur, en favorisant l'expression respectueuse des divergences, et comme catalyseur en facilitant l'élaboration de solutions alignées sur les objectifs communs. Ce type de leadership, fondé sur des principes éthiques et relationnels, transformerait les conflits en leviers de maturation collective et de consolidation du tissu social. Les individus ont tendance à se trouver vers un leader pour résoudre des problèmes complexes, apaiser les conflits, préserver la cohésion du groupe et prendre les commandes en situation d'urgence²⁰³.

L'*intelligence sociale* jouerait également un rôle clé dans la régulation des tensions, en facilitant l'empathie cognitive et l'ajustement contextuel des interventions. Selon Wong et al., cette forme de discernement social favorise un leadership plus efficace, en assurant la médiation entre les traits individuels et la réalisation des objectifs collectifs²⁰⁴. En mobilisant cette FdC, le

²⁰¹ Arleta Anna Franczukowska et al., « Examining ethical leadership in health care organizations and its impacts on employee work attitudes: an empirical analysis from Austria », *Leadership in Health Services (Bradford, England)* 34, n° 3 (2016) : 243, <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2020-0034>.

²⁰² Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 415.

²⁰³ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 415.

²⁰⁴ Leonard Wong, Paul Bliese, et Dennis McGurk, « Military leadership: A context specific review », *The Leadership Quarterly* 14, n° 6 (2003) : 682, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.001>.

leader analyse finement les émotions en présence, ajuste ses interventions en conséquence et gère les relations interpersonnelles avec discernement²⁰⁵.

Dans le contexte des FAC, l’articulation entre IE et les FdC telles que l’équité, le leadership et l’intelligence sociale permettrait de concilier performance et bien-être. Tandis que l’IE assurerait la régulation des émotions et la maîtrise des dynamiques interpersonnelles, les FdC ancreraient le leadership dans des pratiques éthiques, authentiques et mobilisatrices. Ce tandem contribuerait non seulement à la prévention des conflits destructeurs, mais transformerait également les tensions inhérentes aux environnements militaires en occasion de renforcement du leadership et de consolidation des équipes, à condition que les structures organisationnelles soutiennent activement ces postures courageuses et exigeantes.

Un exemple emblématique de leadership éthique fondé sur la gestion des conflits et les FdC pourrait être incarné par le général Roméo Dallaire, alors commandant de la Mission des Nations Unies pour l’assistance au Rwanda (MINUAR) durant le génocide de 1994. Confronté à une directive de l’ONU exigeant la réduction de ses effectifs, Dallaire prit la décision, en concertation avec son adjoint, de désobéir à cet ordre afin de protéger des milliers de civils réfugiés²⁰⁶. Ce choix courageux, assumé en dépit de l’inaction internationale, témoigne d’un sens aigu de l’équité et de la responsabilité morale. Il illustrerait également un leadership sur l’intelligence sociale, la persévérance et la primauté de l’éthique sur la conformité administrative. Par son action, Dallaire a démontré que, même dans les contextes les plus

²⁰⁵ Muhammad Adnan et Farah Malik, « Social Intelligence, Intellectual Humility, and Leadership Skills in Student Political Group Members », *Pakistan Journal of Psychological Research* 39, n° 3 (2024) : 528, <https://doi.org/10.33824/PTPR.2024.39.3.29>.

²⁰⁶ Carol Off, *The Lion, the Fox & the Eagle* (Random House of Canada, 2010), 141-142.

extrêmes, la gestion des conflits peut s'appuyer sur un leadership humain et résilient, capable de concilier autorité, compassion et engagement envers la dignité humaine.

Travail d'équipe et FdC

La compétence *travail d'équipe* se manifeste par la capacité à mobiliser activement les individus autour d'un objectif commun, en cultivant un climat d'empathie, de respect et de coopération, afin de renforcer les dynamiques collectives et de favoriser l'efficacité de toute forme de collaboration²⁰⁷. Assimilable à l'« esprit de corps » propre aux environnements militaires, où la réussite des missions repose sur la cohésion forte et la solidarité active entre les membres de l'unité, cette compétence constituerait un levier déterminant pour surmonter les défis collectifs, maintenir la discipline fonctionnelle et soutenir la résilience organisationnelle face à l'adversité. Trois FdC s'avèreraient particulièrement déterminantes pour assurer la consolidation de cette compétence : le *travail d'équipe*, l'*équité* et le *leadership*.

La FdC *travail d'équipe*, envisagée dans sa portée éthique et relationnelle, se manifeste par la loyauté envers le groupe, la capacité à coopérer efficacement avec autrui et la primauté accordée à l'intérêt collectif sur les intérêts individuels²⁰⁸. Gander et al. démontrent que la combinaison des FdC « travail d'équipe » et « équité » favorise une coopération de qualité, en limitant l'émergence des conflits et en renforçant le soutien mutuel, éléments cruciaux à la

²⁰⁷ Daniel Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Teamwork: A Primer* (More Than Sound, LLC, 2017), 5.

²⁰⁸ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 370-371.

cohésion et à la durabilité des relations de groupe²⁰⁹. Un leader qui incarne cette FdC faciliterait l'établissement de relations interpersonnelles solides et promeut une collaboration durable.

L'*équité*, pour sa part, se traduit une volonté constante de traiter chaque membre du groupe avec impartialité et objectivité. Elle suppose un engagement éthique à garantir un accès équitable aux opportunités, à prévenir les biais décisionnels et à lever les obstacles pouvant compromettre la participation pleine et entière des individus²¹⁰. Un leader animé par cette FdC veillerait à ce que la justice soit intégrée aux dynamiques de groupe, condition essentielle à l'entretien de la confiance et au maintien de la cohésion organisationnelle.

Le *leadership*, en tant que FdC et qualité personnelle, « reflète la motivation et la capacité à rechercher, à atteindre et à assumer avec succès des rôles de leader au sein des systèmes sociaux » [traduction]²¹¹. Son lien avec le travail d'équipe serait profondément intrinsèque, car il implique la capacité à orienter les efforts collectifs, à créer les conditions d'un engagement mutuel et à incarner les valeurs partagées du groupe.

Cependant, il importe de reconnaître qu'une valorisation excessive de la cohésion et du consensus peut entraîner des effets contre-productifs, notamment le phénomène de pensée de groupe (*groupthink*). Ce biais collectif, caractérisé par la recherche d'un accord à tout prix au détriment de l'évaluation critique des options, peut compromettre la performance décisionnelle, étouffer l'expression des divergences constructives et fragiliser la résilience de l'équipe face à l'incertitude²¹². Dès lors, un leadership éthique et conscient de ces dynamiques doit non

²⁰⁹ Fabian Gander, Ines Gaitzsch, et Willibald Ruch, « The Relationships of Team Role- and Character Strengths-Balance With Individual and Team-Level Satisfaction and Performance », *Frontiers in Psychology* 11, n° 566222 (2020) : 12-13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.566222>.

²¹⁰ Peng Sun et al., « Inclusive Leadership: Beyond Diversity to True Equity », *International Journal of Science and Business* 33, n° 1 (2024): 34-43, <https://doi.org/10.58970/IJSB.2313>.

²¹¹ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 414.

²¹² Dan Bang et Chris D. Frith, « Making Better Decisions in Groups », *Royal Society Open Science* 4, n° 8 (2017), 8, <https://doi.org/10.1098/rsos.170193>.

seulement promouvoir la cohésion, mais aussi préserver un espace de dialogue ouvert et de remise en question, afin de maintenir la vigueur critique et l'agilité collective nécessaires à l'efficacité opérationnelle.

Dans le contexte des FAC, l'articulation entre l'IE et les FdC telles que le travail d'équipe, l'équité et le leadership, permettrait d'unir l'excellence opérationnelle et le bien-être des militaires. Tandis que l'IE offrirait aux leaders les moyens de percevoir et de répondre aux besoins du groupe en maintenant un climat de confiance, les FdC assureraient l'enracinement éthique de leurs actions. En soutenant activement la cohésion, en garantissant l'équité des décisions et en favorisant l'engagement collectif durable, ces leviers conjoints consolideraient le travail d'équipe, fondement essentiel de la performance et de la résilience des unités militaires face aux exigences de la profession des armes.

Cette articulation entre la compétence de travail d'équipe et les FdC pourrait trouver un appui empirique dans une étude menée auprès de militaires professionnels de l'armée tchèque. Heřman et al. ont montré que les officiers perçus comme les plus efficaces par leurs subordonnés incarnaient des FdC telles que le travail d'équipe, l'équité, le leadership, ainsi que l'honnêteté et l'intelligence sociale²¹³. Ces qualités contribuaient significativement à la perception du succès du leader, de son équipe et à son exemplarité. Ces résultats soulignent que le travail d'équipe reposerait non seulement sur des compétences relationnelles, mais aussi sur un enracinement éthique, incarné par des FdC qui favorisent la cohésion, la justice organisationnelle et l'efficacité opérationnelle.

²¹³ Ondřej Heřman et al., « Character Strengths of Czech Army Excellent Officers as Perceived by Cadets and Soldiers Serving in Reconnaissance Units », *Military Medicine* 189, n° 3/4 (2022) : 683, <https://doi.org/10.1093/milmed/usac253>.

Leadership inspirant et FdC

Le *leadership inspirant* se manifeste par la capacité à mobiliser les individus en articulant une mission commune qui transcende les tâches quotidiennes, les incitant ainsi à s'investir pleinement et à donner le meilleur d'eux-mêmes²¹⁴. Dans le contexte militaire, caractérisé par la pression opérationnelle constante, l'incertitude inhérente et une exigence permanente de cohésion, ce type de leadership s'avèrerait particulièrement stratégique. Il permettrait de fédérer les militaires autour d'un objectif partagé, en conférant un sens profond à l'action collective qui dépasse la simple exécution des ordres. Pour incarner cette compétence, trois FdC pourraient être particulièrement déterminantes : l'*honnêteté*, l'*humilité* et l'*intelligence sociale*.

L'*honnêteté*, en tant que FdC liée à l'authenticité et l'intégrité, représente un fondement incontournable du leadership inspirant. Elle se manifeste par un alignement constant entre les états internes, les intentions et les engagements²¹⁵, ce qui confère au leader une crédibilité indispensable pour susciter la confiance et mobiliser durablement les équipes. Advani et Mergenthaler soulignent que l'honnêteté, souvent associée à l'humilité, constitue l'une des FdC les plus déterminantes pour incarner un leadership éthique et inspirant²¹⁶. En tant que fondement moral du comportement du leader, l'honnêteté favorise la confiance, la cohérence entre les intentions et les actions, et la création d'un climat de respect mutuel. Associée à d'autres capacités telles que l'intelligence sociale, l'empathie, le courage moral et la régulation de soi, elle permettrait de mobiliser les équipes dans un climat de respect mutuel et d'intégrité²¹⁷,

²¹⁴ Daniel Goleman et al., *Building Blocks of Emotional Intelligence: Inspirational Leadership: A Primer* (More Than Sound, LLC, 2017), 5.

²¹⁵ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 249-250.

²¹⁶ Advani et Mergenthaler, « From Competencies to Strengths », 8.

²¹⁷ Advani et Mergenthaler, « From Competencies to Strengths », 8.

conditions essentielles à l'exercice d'un leadership émotionnellement intelligent et adapté aux défis contemporains.

L'*humilité*, envisagée comme une FdC, se manifeste par la reconnaissance de ses limites et l'appréciation sincère des contributions des autres²¹⁸. En tant que qualité centrale du leadership relationnel, elle s'inscrirait pleinement dans la compétence de leadership inspirant, telle que définie par Goleman et al. Cette posture d'humilité rejoint également les principes du leadership de service (*servant leadership*), modèle proposé par Greenleaf, qui met l'accent sur le service aux autres, l'écoute active et la volonté de favoriser la croissance personnelle et professionnelles des membres de l'organisation. Comme le rapporte Sousa et van Dierendonck en citant Greenleaf : « Le leader de service est d'abord au service [...]; cela commence par le sentiment naturel de vouloir servir, servir d'abord, puis le choix conscient d'aspirer à diriger » [traduction]²¹⁹. En aidant leurs collaborateurs à surmonter les obstacles, en partageant leurs connaissances et en renforçant leur confiance face aux défis complexes, les leaders humbles créent un climat d'engagement et de confiance propice à l'épanouissement collectif²²⁰. L'humilité du leader favorise ainsi l'adhésion à la mission de l'organisation, réduit les comportements dysfonctionnels, et cultive des relations interpersonnelles empreintes de respect et d'authenticité²²¹.

L'*intelligence sociale*, en tant que FdC, trouverait une résonance particulière dans l'exercice du leadership inspirant, compétence en IE qui vise à susciter l'engagement, à

²¹⁸ Peterson et Seligman, *Character Strength and Virtues*, 462.

²¹⁹ Milton Sousa et Dirk van Dierendonck, « Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement », *Journal of Business Ethics* 141, n° 1 (2017) : 14, <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2725-y>.

²²⁰ Haiou Liu et al., « Leader Humility and Employees' Creative Performance: The Role of Intrinsic Motivation and Work Engagement », *Frontiers in Psychology* 15, n° 1278755 (2024) : 3, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755>.

²²¹ Liu et al., « Leader Humility and Employees' Creative Performance », 3.

transmettre une vision mobilisatrice et à entretenir un climat émotionnel positif. Riggio et Reichard soulignent que les leaders charismatiques, par leur expressivité émotionnelle et contagion affective, établissent des liens profonds qui renforcent la cohésion, la motivation et le sentiment d'appartenance du groupe²²². Dès lors, l'intelligence sociale, en tant que vecteur de compréhension empathique et de régulation des relations, constituerait un levier essentiel pour exercer un leadership inspirant aligné sur les valeurs humaines fondamentales.

Au sein des FAC, l'articulation entre l'IE et les FdC permettrait d'optimiser le leadership inspirant en conciliant les impératifs de performance opérationnelle et de bien-être, tant individuel que collectif. En mobilisant des forces telles que l'honnêteté, l'humilité et l'intelligence sociale, le leader développe une posture relationnelle authentique et mobilisatrice, favorisant la confiance, l'engagement et la cohésion au sein des équipes. Cette intégration permettrait non seulement de renforcer la légitimité et l'influence du leader, mais aussi de créer un climat de travail sain et résilient, essentiel dans un environnement militaire exigeant. Ainsi, en incarnant un leadership émotionnellement intelligent fondé sur des FdC alignées avec les valeurs des FAC, il devient possible de conjuguer efficacité opérationnelle, développement du potentiel humain et durabilité du capital moral institutionnel.

Un exemple militaire éloquent pouvant illustrer l'articulation entre le leadership inspirant et les FdC que sont l'honnêteté, l'humilité et l'intelligence sociale est celui du Major General Joshua L. Chamberlain. Confronté à une quarantaine de soldats ayant participé à un acte de mutinerie, Chamberlain choisit d'agir avec intégrité et discernement en renonçant aux mesures coercitives, préférant leur offrir de la nourriture, des vêtements propres et de les répartir dans

²²² Ronald E. Riggio et Rebecca Reichard, « The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach », *Journal of Managerial Psychology* 23, n° 2 (2008): 172, <https://www.researchgate.net/publication/228634680>.

différents pelotons, témoignant ainsi d'un profond respect pour leur dignité et leur service²²³. Par son écoute et son approche respectueuse, il fit preuve d'une intelligence sociale remarquable, réengageant ces soldats dans la mission commune. Ce leadership empreint d'humilité et de justice permit de restaurer la confiance et transforma plusieurs de ces hommes en alliés loyaux²²⁴. Cet exemple illustre potentiellement la portée transformatrice d'un leadership inspirant fondé sur les FdC et en parfaite résonance avec les principes du *servant leadership*, capable de renforcer la cohésion, l'engagement et la résilience organisationnelle.

Limites et approfondissements de la cartographie

Il convient d'emblée de souligner que, bien que fondée sur des correspondances théoriques robustes, la cartographie proposée appelle à une validation empirique future. Illustrant ce besoin de recherche et de réflexions complémentaires, certaines FdC, telles que la bravoure, le pardon, l'appréciation de la beauté et de l'excellence, la gratitude, la prudence, l'humour ou la spiritualité, ne sont pas représentées dans la présente cartographie. Cette absence ne reflète pas leur insignifiance, mais plutôt leur moindre saillance conceptuelle dans l'analyse des compétences en IE, telle que définie dans le modèle de Goleman et al.

Plusieurs de ces forces pourraient toutefois jouer un rôle important dans des contextes spécifiques (par exemple, bravoure dans les situations à risque moral, ou spiritualité dans les contextes de sens et d'engagement). Leur exclusion ici résulte d'un choix analytique volontaire, basé sur les correspondances les plus étroites entre dimensions comportementales et forces activables. Ces absences peuvent également signaler des lacunes potentielles à explorer dans de

²²³ Lucas Beissner et Scott Heyler, « The Value of Leader Humility in the Military », *Journal of Character and Leadership Development* 7, n° 1 (2020): 41-53, <https://jclldusafa.org/index.php/jclld/article/view/104>.

²²⁴ Beissner et Heyler, « The Value of Leader Humility in the Military », 48.

futures recherches, notamment en ce qui concerne l'intégration de ces forces dans des modèles de leadership moral, éthique ou spirituel au sein des FAC.

Par ailleurs, la présence récurrente de la FdC « intelligence sociale », dans cette cartographie, mérite d'être contextualisée. Loin d'indiquer une redondance, cette répétition reflète son rôle transversal dans les compétences relationnelles du modèle de Goleman et al., notamment l'empathie, la conscience organisationnelle, l'influence ou encore le mentorat. En tant que force métacognitive interpersonnelle, l'intelligence sociale agit comme un catalyseur d'ajustement émotionnel et comportemental. Sa mobilisation peut prendre des formes diverses selon les contextes : compréhension intuitive des dynamiques de groupe dans la conscience organisationnelle, ajustement empathique dans le coaching, ou régulation des tensions dans la gestion des conflits. Cette polyvalence justifie son intégration répétée, tout en soulignant l'importance de contextualiser son développement selon la compétence ciblée.

Mécanismes d'interaction

La cartographie proposée dans ce chapitre a permis d'établir des tentatives d'associations rigoureuses entre chaque compétence en IE et des FdC spécifiques, en mettant en évidence des correspondances conceptuelles porteuses de sens sur les plans théorique et pratique. Toutefois, au-delà d'une simple juxtaposition statique, il importe d'approfondir la nature dynamique de leur interaction. Les FdC ne constituent pas seulement des qualités parallèles aux compétences en IE : elles peuvent en être les facilitateurs, les modulateurs, voir les amplificateurs. Réciproquement, les compétences en IE peuvent favoriser l'activation, la régulation ou l'expression optimale des FdC. Cette interaction circulaire et bidirectionnelle appelle une attention analytique soutenue.

Certaines FdC agissent comme facilitateurs dans le développement des compétences en IE. Par exemple, la curiosité et l'amour de l'apprentissage (forces) prédisposent un individu à explorer ses émotions, à chercher à mieux se comprendre et à expérimenter de nouvelles manières de gérer ses réactions. Ce processus soutient directement le développement de la conscience émotionnelle de soi et par extension, la maîtrise émotionnelle (compétences). Ainsi, les FdC fournissent une disposition morale et motivationnelle qui ouvre la voie à l'acquisition de compétences émotionnelles.

Dans une perspective systémique, les FdC peuvent aussi jouer un rôle de modulation dans l'expression des compétences en IE. Par exemple, la maîtrise de soi (force) encadrent la manière dont un leader exprime son orientation vers la réussite (compétence). Cette FdC limite les risques d'excès émotionnel, contribuant à maintenir un équilibre. En retour, les compétences d'IE, telles que la conscience de soi ou la conscience organisationnelle, permettent de mieux détecter les situations où une force donnée est surutilisée ou sous-utilisée, comme le souligne Niemiec dans sa typologie des usages optimaux²²⁵.

Certaines combinaisons créent un effet d'amplification. Par exemple, l'espoir (FdC) soutient l'enthousiasme nécessaire à l'expression d'une vision positive (IE), tandis que l'intelligence sociale (FdC) décuple l'efficacité de l'empathie (IE). Ces interactions renforcent l'impact du leadership, car elles permettent d'articuler authenticité personnelle et efficacité relationnelle. Le leader ne se contente pas de performer émotionnellement : il mobilise ses forces intérieures pour donner du sens à ses actions.

²²⁵ Ryan M. Niemiec, « Finding the golden mean: the overuse, underuse, and optimal use of character strengths », *Counselling Psychology Quarterly* 32, n° 3-4 (2019) : 459, <https://doi.org/10.1080/09515070.2019.1617674>.

Inversement, les compétences en IE jouent un rôle important dans l'activation consciente des FdC. La conscience de soi, la gestion de soi, la conscience sociale ou la gestion des relations peuvent permettre au leader de choisir intentionnellement la force la plus pertinente selon le contexte. Par exemple, dans un conflit de travail, la capacité à se réguler émotionnellement peut permettre de mobiliser volontairement l'équité ou l'intelligence sociale, plutôt que de céder à des automatismes défensifs. Dans ce sens, l'IE devient un outil de mise en œuvre stratégique des FdC.

Enfin, l'interaction entre IE et FdC est contextuellement modulée. Le cadre militaire, avec ses contraintes hiérarchiques, culturelles et opérationnelles, influence l'expression des forces et des compétences. Ainsi, certaines forces (comme l'humilité ou la gratitude) peuvent être moins visibles, mais tout aussi puissantes dans un leadership authentique. Ce constat invite à une approche flexible, tenant compte des exigences situationnelles et des dynamiques collectives, à l'image de ce que propose le modèle de Crossan et al. avec la fonction régulatrice du discernement²²⁶.

En somme, les FdC ne sont pas seulement des antécédents ou des soutiens passifs des compétences en IE. Elles interagissent activement avec elles, dans une dynamique de co-développement, d'ajustement éthique et de consolidation du leadership. Cette perspective intégrative ouvre la voie à des interventions plus ciblées, capables de mobiliser à la fois les dispositions internes (FdC) et les compétences relationnelles (IE) pour transformer durablement le leadership au sein des FAC.

²²⁶ Crossan et al., « Toward a Framework of Leader Character in Organizations », 998-999.

Risques associés à la sous- et surutilisation

Comme évoqué précédemment, les compétences en IE et les FdC exigent une régulation adéquate pour être mobilisées de manière optimale. En l'absence de cette régulation, un déséquilibre, qu'il résulte d'une utilisation excessive ou insuffisante, peut compromettre l'efficacité du leadership et favoriser l'émergence de comportements dysfonctionnels, notamment sous la forme d'un leadership toxique.

Les risques liés à une sous- ou à la surutilisation des compétences en IE mettent en lumière l'importance d'une modulation contextuellement adaptée et sensible aux dynamiques relationnelles. Une faible mobilisation de l'IE est souvent associée à une détérioration des relations interpersonnelles, tant dans le milieu professionnel que dans la sphère privée²²⁷. Inversement, une surutilisation peut également produire des effets négatifs. Comme le souligne Lubbadah, un leader doté d'un niveau élevé d'IE, mais incapable d'en canaliser l'usage de manière éthique et stratégique, risque de développer une hypersensibilité aux états émotionnels de ses collaborateurs, ce qui peut nuire à sa capacité de décision, accroître son stress personnel et diminuer son efficacité globale²²⁸.

Plus préoccupant encore, une surutilisation stratégique de l'IE à des fins d'influence ou de manipulation peut mener à des formes de leadership narcissique. Lubbadah note que l'IE peut être instrumentalisée pour subordonner les employés, manipuler autrui et servir des objectifs personnels au détriment des autres²²⁹. Ces dérives rappellent que l'IE, en l'absence d'une boussole éthique peut devenir un levier de pouvoir dysfonctionnel.

²²⁷ Mayer, Caruso, et Salovey, « The Ability Model of Emotional Intelligence », 291.

²²⁸ Tareq Lubbadah, « Emotional Intelligence and Leadership – The Dark and Bright Sides », *Modern Management Review* XXV, n° 1 (2020) : 47, <https://doi.org/10.7862/rz.2020.mmr.5>.

²²⁹ Lubbadah, « Emotional Intelligence and Leadership – The Dark and Bright Sides », 40, 47.

Les FdC sont également exposées à des risques similaires. Comme le souligne Niemiec, lorsqu'une force est surutilisée, elle perd son caractère positif et se transforme en habitude ou en trait nuisible²³⁰. Par exemple, une surutilisation de l'intelligence sociale (FdC) peut devenir de l'hypersensibilité, tandis qu'un excès de leadership (FdC) peut dériver vers un style autoritaire ou contrôlant²³¹. À l'inverse, Niemiec souligne que l'absence de mobilisation d'une FdC équivaut à une non-implication de dimensions centrales de la personnalité, compromettant ainsi un engagement authentique dans la situation²³². L'absence ou la faible action d'une force centrale, comme la maîtrise de soi ou le discernement, peut ainsi compromettre l'intégrité du leader dans des situations exigeantes.

Niemiec insiste également sur le fait que la sous-utilisation des FdC résulte souvent d'une capacité insuffisamment développée à les mobiliser²³³, soulignant l'importance d'une conscience réflexive et d'un développement intentionnel.

En somme, la régulation éthique et contextuelle des compétences en IE et des forces s'impose comme une condition essentielle à un leadership sain et efficace. Toute forme de déséquilibre dans leur mobilisation, qu'il s'agisse de sous- ou de surutilisation, constitue un risque non négligeable pour la qualité des relations, le bien-être individuel et l'intégrité du leadership.

²³⁰ Niemiec, « Finding the golden mean », 456-457.

²³¹ Niemiec, « Finding the golden mean », 457.

²³² Niemiec, « Finding the golden mean », 455.

²³³ Niemiec, « Finding the golden mean », 456.

Perspectives méthodologiques pour une validation empirique

Afin de valider empiriquement la cartographie proposée, plusieurs pistes méthodologiques pourraient être envisagées. Une première consisterait à réaliser une étude corrélationnelle auprès d'un échantillon de militaires, en administrant conjointement l'ESCI 360 (évaluant les compétences en IE selon le modèle Goleman et al.) et le VIA Survey²³⁴ (mesurant les FdC selon la classification VIA). Une analyse de corrélation multiple ou de régression permettrait de tester la validité des associations théoriques proposées dans la cartographie.

Une seconde avenue pourrait impliquer une étude longitudinale intégrée à un programme de formation en leadership au sein des FAC. En évaluant les participants avant, pendant et après une intervention combinant développement des FdC et entraînement à l'IE, on pourrait observer les effets sur la performance, la cohésion d'équipe, ou le climat organisationnel perçu. L'ajout d'un groupe témoin ne recevant qu'un des deux volets (soit IE, soit FdC) permettrait d'examiner l'effet de leur combinaison.

Enfin, la conduite d'études de cas qualitatives, fondées sur des entretiens semi-dirigés avec des leaders reconnus pour leur influence positive au sein des FAC, pourrait offrir des éclairages précieux sur la manière dont les FdC soutiennent, de manière tangible, les compétences en IE dans des situations réelles. Cette approche narrative permettrait d'approfondir l'analyse des mécanismes d'interaction observables sur le terrain.

²³⁴ VIA Institute on Character, « Who Are You at Your Best? », consulté le 20 avril 2025, <https://www.viacharacter.org/>.

Justification du choix des outils de mesure

Le *VIA Survey* est reconnu comme l'outil de référence internationalement validé pour mesurer les 24 FdC selon la classification VIA. Fondé sur des recherches empiriques menées auprès de centaines de milliers de participants issus de contextes culturels variés, il présente une fiabilité test-retest élevée ainsi qu'une validité convergente robuste avec des indicateurs de bien-être, d'engagement et de performance²³⁵. Son format d'auto-évaluation, rapide, structuré et non pathologisant, le rend particulièrement adapté aux milieux militaires, en favorisant une introspection constructive sans activer les résistances associées aux tests de personnalité classiques.

L'*ESCI 360*, développé par Goleman et Boyatzis, permet d'évaluer les 12 compétences du modèle d'IE au moyen d'une approche à 360 degrés intégrant les perceptions des collègues, supérieurs et subordonnés. Ce dispositif est particulièrement pertinent dans les environnements hiérarchiques et collaboratifs comme ceux des FAC. L'*ESCI 360* a démontré une validité prédictive élevée quant à l'efficacité du leadership²³⁶, et bénéficie déjà d'une reconnaissance institutionnelle dans les processus de développement du leadership des FAC.

L'intégration de ces deux instruments soutient une démarche cohérente et complémentaire : l'un explore les dispositions internes (FdC), l'autre leur expression comportementale en contexte de leadership.

La cartographie proposée a mis en évidence la complémentarité de l'IE et les FdC, tout en soulignant leur potentiel pour enrichir la pratique du leadership au sein des FAC. Il convient désormais d'examiner comment ces concepts peuvent être opérationnalisés à travers des

²³⁵ Niemiec, « Finding the golden mean », 454.

²³⁶ L&T direct et McClelland Center for Research and Innovation, « Emotional and social competency inventory (ESCI) », 13.

interventions concrètes, adaptées aux spécificités organisationnelles des FAC. Le chapitre suivant s’y consacre : il proposera une analyse des implications pour la recherche et pour les FAC, présentera des applications pratiques, et explorera les modalités de mise en œuvre susceptibles de soutenir une transformation culturelle durable.

CHAPITRE 3 – IMPLICATIONS ET APPLICATIONS

L'intelligence plus le caractère, c'est le but de la véritable éducation.

- Martin Luther King Jr

À l'issue de la cartographie intégrée proposée au chapitre précédent, deux constats majeurs émergent quant au potentiel d'une approche conjuguant l'IE et les FdC pour renforcer le leadership au sein des FAC. Premièrement, l'IE constitue un ensemble de compétences comportementales et relationnelles essentielles pour évoluer dans des environnements complexes et exigeants. Deuxièmement, les FdC offrent un socle éthique et motivationnel robuste, susceptible de guider l'activation et la modulation de ces compétences de manière durable et alignée avec les valeurs institutionnelles. Afin de traduire ces constats théoriques en leviers d'action concrets, ce chapitre propose d'examiner les retombées potentielles de cette intégration selon trois axes : l'implication pour la recherche, l'implication pour les FAC et les applications pratiques pour l'organisation.

Implications pour la recherche

La cartographie entre les compétences d'IE et les FdC repose sur une convergence théorique, mais n'a pas encore bénéficié d'une validation empirique à grande échelle. Pour affiner ou confirmer les associations proposées, des études quantitatives et qualitatives pourraient être entreprises auprès de militaires de différents grades et appartenant à diverses unités ainsi que divers éléments (armée de terre, marine, etc.). Une telle démarche permettrait de mesurer la force statistique des corrélations entre chaque compétence d'IE et les FdC associées, tout en vérifiant l'impact concret d'un entraînement combinant les deux cadres théoriques (IE et FdC) sur la performance et le bien-être, tant à l'échelle individuelle que collective.

Au-delà des effets instantanés, il serait pertinent d'étudier l'évolution des compétences en IE et des FdC dans le temps. Des recherches longitudinales intégrées à des programmes de formation en leadership permettraient de suivre la progression (ou la stagnation) des leaders pendant plusieurs mois ou années, en tenant compte de facteurs contextuels tels que les changements de poste, les déploiements opérationnels ou les contraintes familiales.

Bien que la plupart des travaux insistent sur les avantages de développer l'IE et les FdC, de récentes études, telles que discutées au chapitre 2, rappellent qu'un usage excessif de certaines forces peut entraîner des déséquilibres²³⁷. Une recherche spécifique à la réalité militaire pourrait clarifier ces risques et élaborer des recommandations pour éviter ces dérives. Par exemple, trop de bravoure pourrait conduire à la témérité; trop d'empathie pourrait générer une surcharge émotionnelle²³⁸. Une meilleure compréhension de ces « angles morts » renforcerait la pertinence et la robustesse des programmes de formation.

Par ailleurs, l'étude du concept intégré IE-FdC ne se limite pas à des applications pratiques : elle possède également le potentiel de faire progresser la compréhension scientifique de l'IE elle-même. En explorant systématiquement l'articulation entre compétences émotionnelles et dispositions morales, la recherche pourrait contribuer à affiner les modèles théoriques existants, enrichir les instruments de mesure, et éclairer les mécanismes psychologiques sous-jacent à l'utilisation optimale de l'IE dans des environnements complexes comme celui des FAC.

Enfin, l'IE et les FdC ne constituent pas les seuls déterminants du leadership efficace. Des études futures pourraient inclure d'autres variables, comme l'optimisme, la résilience, ou

²³⁷ Niemiec, « Finding the golden mean », 456.

²³⁸ Niemiec, « Finding the golden mean », 457.

encore les traits de personnalité, issus par exemple du modèle *Big Five*, afin de bâtir un modèle plus global du leadership militaire. Un tel modèle intégré permettrait de mieux refléter la complexité humaine, tout en offrant une approche plus nuancée et plus opérationnelle du développement personnel et professionnel au sein des FAC.

En somme, les perspectives de recherche sont vastes. Valider empiriquement la cartographie, mesurer l'impact de programmes de formation IE/forces sur la performance, la rétention, la santé psychologique et le climat organisationnel, ainsi qu'explorer les risques de surutilisation, constituent des priorités pour consolider la robustesse du cadre proposé.

Implications pour les FAC

Dans un environnement marqué par les défis de recrutement, la promotion du bien-être et le développement de l'IE chez les leaders constituent une réponse stratégique majeure. Malgré les initiatives déployées au cours des dernières décennies pour promouvoir le bien-être et la santé mentale, telles que le programme *En route vers la préparation mentale* (RVPM)²³⁹ ou la création du Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC)²⁴⁰, des efforts soutenus restent nécessaires pour instaurer un environnement institutionnel à la fois performant, attrayant, éthique et favorable à l'épanouissement personnel et professionnel de ses membres.

L'approche intégrée combinant l'IE et les FdC s'inscrit dans la trajectoire de transformation culturelle amorcée par les FAC. En proposant à l'institution un référentiel éthique

²³⁹ Canada. Défense nationale, « En route vers la préparation mentale », 13 juillet 2023, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/sante-soutien/en-route-vers-la-preparation-mentale.html>.

²⁴⁰ Canada. Défense nationale, « Pleins feux sur les initiatives de changement de culture pour le personnel militaire », 28 mars 2022, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2022/03/initiatives-changement-culture-personnel-militaire.html>.

explicite et des compétences relationnelles approfondies, elle constitue une voie prometteuse pour atténuer la rigidité des modèles de leadership traditionnels. Une fois validée empiriquement, cette approche favoriserait l'émergence de pratiques plus collaboratives et mieux adaptés aux exigences contemporaines, tant en matière de conduite des opérations multilatérales et multidomaines, qu'en matière de relations humaines au sein des organisations militaires.

Sur le plan de l'attraction et de la rétention des talents, l'établissement d'un climat organisationnel valorisant le respect, le soutien mutuel et la reconnaissance représenterait un avantage concurrentiel déterminant. Les nouvelles générations, particulièrement sensibles à la qualité de vie au travail et à la cohérence entre les valeurs institutionnelles et les comportements observés, seraient ainsi davantage incitées à se joindre aux FAC et à y réaliser leur plein potentiel. À cet égard, un leadership fondé sur l'IE et la mobilisation optimale des FdC répond directement aux attentes émergentes, en s'appuyant sur le principe selon lequel « un individu qui se sent compétent, soutenu et encouragé sera beaucoup plus enclin à collaborer avec les autres, à transférer ses compétences et à contribuer à la réalisation des objectifs »²⁴¹.

Enfin, il convient de conclure cette section en soulignant que l'intégration, au sein des FAC, d'un leadership fondé sur l'IE et les FdC s'inscrirait naturellement dans le prolongement des principes éthiques, des valeurs et des attentes professionnelles formulés dans *L'éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir*²⁴². Ce type de leadership s'harmoniserait également avec la conception de la fiabilité, articulant caractère, compétence et engagement, telle qu'élaborée dans *L'Esprit combatif : La profession des armes au Canada*²⁴³. En offrant un

²⁴¹ Nancy Brassard, « La gestion des talents et des compétences pour l'ensemble des employés de la fonction publique québécoise et le développement de la relève de gestion » (Rapport de recherche, École nationale d'administration publique (ENAP), 2024), 39, <https://espace.enap.ca/id/eprint/502/>.

²⁴² Canada. Défense nationale, « L'éthos des Forces armées canadiennes », 14-47.

²⁴³ Canada. Défense nationale, « Esprit combatif », 26-27.

langage commun ainsi que des repères pratiques et cohérents, il constituerait un levier stratégique pour incarner durablement ces principes, y compris dans les contextes opérationnels les plus exigeants.

Applications pour les FAC

Afin de traduire la cartographie conceptuelle IE-FdC en leviers d'action concrets, cette section présente des stratégies issues de la littérature, proposés à titre illustratif et exploratoire. Ces pistes visent à montrer comment les compétences en IE, telles que la conscience émotionnelle, la maîtrise de soi ou la gestion des relations, pourraient être cultivées dans un cadre institutionnel, notamment via des ateliers, du coaching ou de formations expérientielles.

La majorité des exemples concerne le développement de l'IE, la littérature sur le développement explicite des FdC en contexte militaire demeurant plus limitées. Ce constat met en évidence un potentiel important pour la recherche appliquée, notamment en vue de soutenir l'évolution des dispositifs de formation existants.

Il convient de souligner que ces suggestions ne reposent pas sur une validation empirique spécifique au contexte des FAC. Leur pertinence, leur faisabilité et leur impact doivent faire l'objet d'évaluations ultérieures. L'objectif ici est de nourrir une réflexion stratégique sur les possibilités de transposition vers des initiatives existantes, telles que les programmes de formation au leadership ou les évaluations comportementales. Le Tableau 8 appuie cette démarche exploratoire en offrant une synthèse structurée des pistes de développement associées au modèle de Goleman et al., intégrant de manière cohérente les FdC mises en évidence dans la cartographie.

Tableau 8 – Pistes de développement IE-FdC adaptées aux FAC

Compétences en IE (Goleman et al.)	Pistes de développement en IE (Goleman et al.)	FdC associées (Peterson et Seligman)	Pistes de développement (IE-FdC) adapté aux FAC
Conscience émotionnelle de soi	• Pratique de la pensée réflexive. • Rétroactions structurées (coaching, mentorat, évaluations à 360 degrés).	• Curiosité (S) • Amour de l'apprentissage (S) • Perspective (S)	• Coaching et mentorat à 360 degrés. • Ateliers de développement des compétences de coach. • Programme de mentorat dès le niveau subalterne. • Journal réflexif. • Exercices de silence opérationnel. • Exercices simulés à scénario évolutif. • Formation au développement de l'efficacité personnelle. • Ateliers de pleine conscience. • Entraînement à la visualisation. • Analyse après action (AAR) +. • <i>Shadowing</i> professionnel. • Formation en communication. • Formation en résolution des conflits. • Compétitions militaires.
Maîtrise émotionnelle de soi	• Développement de la conscience de soi. • Méditation et silence intentionnel.	• Maîtrise de soi (M) • Discernement (S) • Espoir (T)	
Adaptabilité	• Pensée réflexive en temps réel. • Ajustement comportemental.	• Discernement (S) • Curiosité (S) • Créativité (S)	
Orientation vers la réussite	• Priorisation des tâches. • Adoption de routines simples. • Fixation d'objectifs.	• Vitalité (C) • Espoir (T) • Maîtrise de soi (M)	
Vision positive	• Visualisation de scénarios de réussite. • Expression de gratitude et reconnaissance de gestes bienveillants. • Relecture constructive des situations.	• Espoir (T) • Vitalité (C) • Amour de l'apprentissage (S)	
Empathie	• Élargissement du cercle de considération. • Écoute attentive. • Posture bienveillante envers autrui.	• Intelligence sociale (H) • Gentillesse (H) • Amour (H)	
Conscience organisationnelle	• Observation des rôles, processus et interactions organisationnels. • Communication ouverte avec collègues et supérieures. • Analyse structurée des dynamiques.	• Intelligence sociale (H) • Équité (J) • Leadership (J)	
Influence	• Formation à la vente. • Développement de l'empathie et conscience organisationnelle. • Construction d'alliances stratégiques.	• Leadership (J) • Intelligence sociale (H) • Persévérance (C)	
Coach et mentor	• Adoption d'une posture exploratoire. • Encouragement à l'expression des aspirations. • Observations de professionnels de l'accompagnement.	• Gentillesse (H) • Intelligence sociale (H) • Amour (H)	
Gestion des conflits	• Développement de la conscience de soi. • Activation cognitive proactive. • Régulation des interactions à risque. • Prévention des escalades.	• Équité (J) • Leadership (J) • Intelligence sociale (H)	
Travail d'équipe	• Valorisation de toutes les contributions. • Création d'un climat collaboratif et d'inclusion.	• Travail d'équipe (J) • Équité (J) • Leadership (J)	
Leadership inspirant	• Démonstration d'intégrité (actions cohérentes et appropriées). • Offrir de formations et entraînement de qualité et pertinents. • Démonstration de vulnérabilité et d'authenticité.	• Honnêteté (C) • Humilité (M) • Intelligence sociale (H)	

Source : Traduction et adaptation de Goleman et al., « *Building Blocks of Emotional Intelligence* ».

À la lumière de cette analyse, il ressort que le développement intégré des compétences en l'IE et des FdC repose sur un double engagement : individuel et organisationnel. Les leviers proposés se distinguent par leur accessibilité relative, en complément des dispositifs existants, et par leur faible coût de mise en œuvre. Toutefois, il importe de rappeler que leur efficacité, ainsi que leur articulation précise aux compétences visées, n'ont pas encore été validées empiriquement. Les propositions s'inscrivent ainsi dans une perspective exploratoire, destinée à stimuler l'innovation pédagogique et la réflexion stratégique au sein des FAC.

Coaching et mentorat à 360 degrés

Dans une optique de développement intégré des compétences en IE et des FdC, une approche de coaching et de mentorat à 360 degrés est proposée. Les leaders de tous niveaux bénéficieraient d'un diagnostic combinant l'ESCI 360, pour évaluer les compétences en IE à travers le regard croisé de pairs, de subordonnés et de supérieurs, et le VIA Survey, pour identifier les FdC dominantes. À partir de ce profil enrichi, un plan de développement personnalisé serait conçu, de manière à aider la mobilisation de manière ciblée certaines FdC pour renforcer des compétences spécifiques en IE.

Les coachs et mentors, spécifiquement formés à cette démarche intégrative, offriraient un accompagnement allant au-delà de l'analyse des seuls comportements observables pour intégrer également les dimensions éthiques, motivationnelles et relationnelles. Une attention particulière serait portée au développement de la conscience émotionnelle de soi, compétence fondamentale pour reconnaître ses émotions, ses schémas comportementaux et ses leviers de régulation intérieure. Cette démarche s'appuierait notamment sur l'activation de la curiosité, de l'amour de

l'apprentissage et de la perspective, afin de cultiver une compréhension approfondie de soi-même.

Une fois les compétences relatives à la conscience de soi et à la gestion de soi consolidées, l'accompagnement viserait à activer de manière appropriée des FdC telles que l'équité, le leadership et l'intelligence sociale, afin de renforcer les compétences en conscience sociale et en gestion des relations. Ainsi outillé, le leader serait mieux préparé à exercer un leadership positif et adaptatif face aux enjeux interpersonnels rencontrés au sein de son équipe.

Ateliers de développement des compétences de coach

Pour soutenir les leaders évoluant à des niveaux subalternes, en interaction quotidienne avec leurs équipes, un partenariat stratégique avec l'Association canadienne des entraîneurs, référence nationale en matière de formation sportive, pourrait être mis en place. Grâce au Programme national de certification des entraîneurs (PNCE), cette organisation propose des modules courts, accessibles et structurés autour des quatre piliers de la performance : physique, technique, tactique et psychologique²⁴⁴.

Le volet psychologique, fondé sur les principes éprouvés de la psychologie du sport et facilement adaptable aux réalités des FAC, se révèle particulièrement pertinent pour soutenir un leadership humaniste. Ces ateliers viseraient à doter les leaders des outils nécessaires pour favoriser, chez leurs membres, une optimisation progressive du potentiel mental et émotionnel. Cette démarche serait enrichie par l'activation ciblée de forces de caractère telles que la

²⁴⁴ « À propos du PNCE », Association canadienne des entraîneurs, 25 juin 2024, <https://www.coach.ca/fr/commencez-en-entrainement/propos-du-pnce>.

gentillesse, l'intelligence sociale et l'amour : trois leviers relationnels puissants, capables de nourrir la confiance, la cohésion et l'épanouissement au sein des équipes.

Programme de mentorat dès le niveau subalterne

Afin de favoriser un développement précoce des compétences en IE et des FdC, il est proposé de mettre en place un programme formel de mentorat dès le niveau subalterne. En offrant aux jeunes militaires un accompagnement structuré, cette initiative permettrait d'initier l'apprentissage de l'écoute empathique, de la reconnaissance des émotions d'autrui et du soutien au développement personnel, compétences fondamentales pour exercer un leadership humain, efficace et durable.

S'inscrivant dans la perspective adoptée par les FAC, pour qui « les leaders sont responsables de participer au développement du leadership, de la carrière, du professionnalisme et de la croissance personnelle de leurs subordonnés »²⁴⁵, ce programme viserait à former une nouvelle génération de leaders capables d'évoluer dans un environnement opérationnel complexe et exigeant.

Le dispositif s'appuierait sur l'activation ciblée de certaines FdC essentielles. La gentillesse, entendue comme la capacité à manifester une bienveillance active, instaurerait un climat de confiance propice aux échanges authentiques. L'intelligence sociale guiderait l'ajustement de l'accompagnement en fonction des besoins spécifiques du mentoré. L'amour, conçu comme l'engagement sincère envers le développement et le bien-être d'autrui, insufflerait au mentorat une dimension profondément transformatrice.

²⁴⁵ Daniel Lagacé-Roy et Janine Knackstedt, « Mentoring Handbook » (Canada. National Defence, 2007), 4-5, <https://publications.gc.ca/site/eng/9.697218/publication.html>.

En intégrant ces FdC dès les premières étapes de la carrière, le programme contribuerait à former une nouvelle génération de leaders capables de conjuguer performance opérationnelle et excellence relationnelle, en harmonie avec les exigences du milieu militaire contemporain.

Journal réflexif

La pratique régulière du journal réflexif est proposée en raison des bénéfices qui ont été académiquement démontrés. En invitant à observer, nommer et analyser ses propres pensées, comportements et réactions émotionnelles dans une variété de contextes, cet exercice permettrait de renforcer la compréhension des dynamiques internes qui influencent décisions et régulation de soi.

Divers cadres conceptuels peuvent guider cette démarche introspective. Parmi les approches les plus reconnues figurent le cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb, le modèle de réflexion de Gibbs, la réflexion en action/réflexion sur l'action de Shön, le modèle ERA (*Experience, Reflection, Action*), le modèle de réflexion de Rolfe et al., ainsi que les quatre lentilles critiques de Brookfield²⁴⁶. Afin de préserver une méthodologie accessible et pragmatique, l'application du modèle de réflexion de Rolfe et al., fondé sur trois questions clés (*What? So what? Now what?*), serait cependant recommandée²⁴⁷. Ce modèle simple, mais structurant, amène d'abord à répondre à *What?* (Que s'est-il passé ? Que ressentais-je ? Quelles actions ai-je entreprises ?), décrivant l'expérience émotionnelle de manière factuelle. L'étape *So what?* (Et alors ?) engage ensuite l'individu à analyser la signification de l'événement en identifiant les apprentissages réalisés, les schémas émotionnels révélés ou les biais dans ses

²⁴⁶ University of Hull, « Reflective Writing », consulté le 28 avril 2025, <https://libguides.hull.ac.uk/reflectivewriting/index>.

²⁴⁷ University of Hull, « Reflective Writing ».

modes d'adaptation. Enfin, *Now what?* (Et maintenant ?) invite à envisager des pistes concrètes d'amélioration, projetant les enseignements tirés dans des actions futures²⁴⁸. Cette progression méthodique favoriserait la création de sens et l'intégration consciente des expériences vécues dans le développement personnel et professionnel.

L'activation ciblée de certaines FdC viendrait amplifier ce processus. La curiosité encouragerait une exploration ouverte et sans jugement des émotions vécues, facilitant ainsi la reconnaissance des nuances affectives. L'amour de l'apprentissage soutiendrait l'engagement durable dans cette démarche introspective, en cultivant l'intérêt pour le perfectionnement. Enfin, la perspective offrirait la capacité de prendre du recul sur ses expériences émotionnelles, d'en extraire des leçons, et de développer une vision plus riche et nuancée de soi-même.

Ainsi articulé, le journal réflexif ne se limiterait pas à un simple outil d'introspection, mais deviendrait un catalyseur du développement émotionnel et cognitif, préparant le leader à une gestion de soi plus éclairée et à un leadership plus authentique.

Exercices de silence opérationnel

Pour expérimenter le développement intégré des compétences en IE et des FdC, il est proposé d'introduire des exercices de silence opérationnel. Ces exercices consisteraient à accomplir une mission sans communication verbale et, parfois, en limitant également les signes explicites. Au-delà de l'amélioration de la discrétion tactique, cet entraînement viserait à améliorer la régulation émotionnelle, l'adaptabilité, l'observation des signaux non verbaux, l'écoute active silencieuse et la cohésion d'équipe par une synchronisation implicite.

²⁴⁸ Jennifer Porter, « Why You Should Make Time for Self-Reflection (Even if You Hate Doing It) », dans *Self-Awareness*, HBR Emotional Intelligence Series (Harvard Business Review Press, 2019), 78, <https://research.ebsco.com/c/qsd2y/search/details/k4usketkb?db=e076mww>.

Comme le souligne Richards, dans des environnements hostiles, les signaux non verbaux (expressions, gestes et postures) deviennent essentiels pour maintenir la conscience situationnelle, coordonner les actions sans compromettre la sécurité, et gérer efficacement le stress opérationnel²⁴⁹. L'activation ciblée de certaines FdC viendrait amplifier la portée de cet entraînement : la maîtrise de soi permettrait de contenir les réactions impulsives et de conserver une posture stable face à l'incertitude; le discernement affinerait l'interprétation des signaux faibles et la lecture des contextes dynamiques; la curiosité encouragerait une exploration attentive des éléments inhabituels ou discrets; la créativité stimulerait l'élaboration de solutions non verbales pour maintenir la coordination. L'espoir, enfin, renforcerait la persévérance collective et l'orientation positive malgré les obstacles et le silence imposé.

Concrètement, en contexte militaire ou de leadership, il pourrait s'agir d'effectuer un déplacement tactique, de monter un camp ou de gérer une situation critique simulée (panne, embuscade) sans communication verbale. Ces exercices viseraient à développer une discipline intérieure solide, une adaptabilité accrue et une conscience situationnelle fine, tout en cultivant un calme mental propice à la prise de décision dans des environnements volatils²⁵⁰.

Exercice simulé à scénario évolutif

Afin de développer l'IE, les FdC et les capacités d'adaptation du leader, il est proposé de mettre en place des exercices simulés à scénarios évolutifs, structurés autour de situations militaires à évolution progressive. Les participants seraient confrontés à une série de scénarios courts, chacun déployé en trois phases successives : une situation initiale stable, suivie d'un

²⁴⁹ Stephen L. Richards, « The Crucial Role of Non-Verbal Surveillance & Analysis Training - Special Projects Group », 17 novembre 2023, <https://specialprojectsgroup.org/news/n-vsai/>.

²⁵⁰ Richards, « The Crucial Role of Non-Verbal Surveillance & Analysis Training - Special Projects Group ».

premier changement inattendu, puis d'un bouleversement majeur redéfinissant les conditions de l'engagement. À chaque étape, ils devraient réagir rapidement, analyser avec discernement les éléments constants et variables de la situation, explorer avec curiosité de nouvelles options tactiques, puis proposer avec créativité au moins deux alternatives innovantes d'action ou de décision.

Cette approche s'appuie sur les avancées récentes en matière de développement de la flexibilité psychologique comme levier de résilience. Elle vise à renforcer la capacité des participants à ajuster leurs comportements de manière dynamique, en fonction des facteurs contextuels et des valeurs choisies, même sous l'effet du stress, de l'incertitude ou de pressions internes négatives²⁵¹.

Puisque ce type d'exercices simulés existe déjà au sein des FAC, il serait relativement simple de les adapter afin d'y intégrer un accompagnement ciblé, où les leaders en position décisionnelle seraient coachés sur leur capacité à activer leur IE et à mobiliser efficacement leurs FdC en contexte opérationnel.

Les exercices pourraient également être appuyés par des rétroactions structurés, incluant une phase d'auto-évaluation portant sur la flexibilité cognitive, l'ouverture d'esprit et la capacité à porter des jugements éclairés en situation d'ambiguïté, à adopter une posture proactive face aux imprévus, et à mobiliser l'IE et les FdC sous contraintes opérationnelles réelles.

Ainsi conçus, ces exercices simulés à scénarios évolutifs deviendraient des leviers concrets pour cultiver l'agilité décisionnelle et la souplesse, compétences devenues essentielles au leadership militaire contemporain.

²⁵¹ Alan L. Peterson et al., « Enhancing resiliency and optimizing readiness in military personnel through psychological flexibility training: design and methodology of a randomized controlled trial », *Frontiers in Psychiatry* 14, n° 1299532 (2024) : 2-3, <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2023.1299532>.

Formation au développement de l'efficacité personnelle

Afin de soutenir le développement intégré des compétences en IE et des FdC, il est proposé d'introduire une formation structurée autour du renforcement de l'efficacité personnelle. Véritable feuille de route de transformation intérieure, cette formation combinerait des approches complémentaires reconnues, visant à développer l'état d'esprit, la régulation émotionnelle, la mobilisation consciente des ressources personnelles et l'engagement courageux dans l'action.

La démarche s'appuierait d'abord sur l'approche du *growth mindset* élaborée par Carol Dweck, qui met en lumière la possibilité pour les aptitudes humaines de croître grâce à l'effort, à des stratégies appropriées et à un environnement social de soutien, en opposition à une mentalité fixe limitant le développement²⁵². Cette perspective instaurerait une posture d'ouverture et de progrès continu, essentielle pour l'adaptation et la croissance en leadership.

Enrichissant cette dynamique, l'approche d'Adams serait intégrée pour favoriser une mentalité de chercheur, incitant à remplacer les jugements limitants par des questions ouvertes, de manière à stimuler la curiosité, l'apprentissage actif et l'agilité cognitive²⁵³. Cette capacité à s'interroger avec discernement renforcerait l'aptitude à naviguer avec souplesse dans la complexité organisationnelle.

Le développement de l'auto-efficacité, concept central dans la théorie de Bandura, viendrait renforcer la croyance en sa capacité à organiser et à exécuter des actions nécessaires pour atteindre ses objectifs²⁵⁴. En nourrissant la confiance proactive, cette composante s'avère déterminante pour soutenir l'engagement, la persévérance et l'autonomie décisionnelle du leader.

²⁵² Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success*, 22-23.

²⁵³ Marilee Adams, *Change Your Questions, Change Your Life* (Berrett-Koehler Publishers, 2024).

²⁵⁴ Albert Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control* (Springer Nature, 2021).

Afin d’approfondir la flexibilité psychologique, la formation intégrerait également les principes de l’agilité émotionnelle proposés par David : une approche qui invite à cultiver une flexibilité dans ses pensées et émotions, permettant ainsi une réponse plus adaptée aux défis du quotidien²⁵⁵, et par extension, aux contextes incertains du leadership opérationnel.

Dans la continuité de cette approche intérieure, la pratique du *Mindfulness-Based Strengths Practice (MBSP)*, développée par le *VIA Institute on Character*, viendrait enrichir la conscience de soi par la pleine conscience et l’activation des forces de caractère, favorisant ainsi la résilience, la qualité des relations²⁵⁶, et l’ancrage durable des apprentissages émotionnels en leadership.

Le développement du caractère, tel que conceptualisé par Crossan et ses collègues, s’intégrerait également au programme en soulignant l’importance du renforcement intentionnel des dimensions fondamentales du caractère²⁵⁷. L’interaction entre caractère, compétences et engagements serait ainsi mise en valeur comme un levier fondamental pour exercer un leadership éthique, efficace et durable.

Par ailleurs, l’apport de Brown serait mobilisé pour développer la conscience émotionnelle et la capacité à se connecter de manière authentique aux autres²⁵⁸. En enrichissant le langage émotionnel et en approfondissant la compréhension des expériences humaines, cette dimension favoriserait une approche du leadership fondée sur la vulnérabilité maîtrisée, l’empathie et la création de relations de confiance.

²⁵⁵ Susan David, *Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life* (Penguin Publishing Group, 2016), 23.

²⁵⁶ VIA Institute on Character, « Mindfulness-Based Strengths Practice (MBSP) », consulté le 28 avril 2025, <https://www.viacharacter.org/courses/mindfulness-based-strength-practice>.

²⁵⁷ Crossan, Seijts, et Gandz, *Developing Leadership Character*, 49.

²⁵⁸ Brené Brown, *Atlas of the Heart* (Random House Publishing Group, 2021).

Enfin, pour assurer l’ancrage concret des apprentissages, un accompagnement individualisé serait proposé afin d’aider chaque participant à définir des objectifs personnels selon la méthode SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini). Ces objectifs seraient conçus pour soutenir simultanément le développement des compétences émotionnelles, l’activation stratégique des forces de caractère dominantes et l’alignement avec les exigences professionnelles spécifiques du milieu opérationnel.

Ainsi structurée, cette formation viserait à optimiser l’efficacité personnelle tout en favorisant un développement intérieur authentique, éthique et durable. Elle répondrait aux exigences complexes du leadership contemporain, en formant des leaders capables d’allier performance, humanité et résilience dans l’exercice de leurs responsabilités.

Ateliers de pleine conscience

Afin de soutenir le développement intégré de l’IE et des FdC, il est proposé d’introduire des ateliers de pleine conscience adaptés aux réalités des FAC. Concrètement, un atelier pourrait prendre la forme d’une séance guidée d’environ 60 à 90 minutes, combinant des exercices pratiques, des temps d’introspection et des discussions structurées. Chaque étape serait introduite par une brève explication théorique, suivie d’une mise en pratique : exercices de respiration, méditation, réflexion individuelle pour accueillir pensées et émotions, et ateliers en petits groupes pour identifier et mobiliser ses FdC dans des scénarios simulés.

À titre d’exemple, ces ateliers pourraient s’inspirer du modèle S.P.A.C.E., élaboré par Chérif et Wood, une approche en cinq étapes (1- s’arrêter, 2- pratiquer la pleine conscience, 3- accueillir ses pensées et ses émotions, 4- compter sur ses FdC, 5- être maître de son destin)²⁵⁹.

²⁵⁹ Chérif et Wood, « S.P.A.C.E ou prolonger l’espace pour promouvoir l’antifragilité », 60-61.

L'accent serait mis sur l'application immédiate des concepts à des situations concrètes du leadership militaire, renforçant du même coup l'apprentissage. Ainsi conçu, l'atelier dépasserait la simple gestion du stress et agirait comme un véritable levier de développement émotionnel et cognitif, ancrant chez le leader une posture durable de résilience active et de transformation positive.

Suivant une validation empirique future, il serait particulièrement pertinent d'évaluer comment certaines FdC, notamment la curiosité, l'amour de l'apprentissage, le discernement, la perspective, la maîtrise de soi et l'espoir (cartographiées à la conscience et la maîtrise émotionnelle de soi), interagissent lors de ce type de formations expérientielles. Une telle investigation permettrait d'affiner davantage cette approche pour le développement du leadership en contexte militaire.

Entraînement à la visualisation

La visualisation constitue une pratique d'entraînement essentielle, largement reconnue dans le domaine du sport de haut niveau pour affiner la préparation psychologique en amont des compétitions ou des opérations critiques. En se projetant mentalement dans l'action, en anticipant les obstacles potentiels et en se représentant en train de surmonter avec succès les défis, l'individu cultive activement l'espoir et consolide une confiance profonde dans sa capacité d'agir efficacement sous pression.

Pratiquée de manière systématique, la visualisation favorise une synergie dynamique entre l'esprit et le corps, optimisant la force mentale, l'adaptabilité émotionnelle et la résilience

face aux facteurs de stress²⁶⁰. Cette démarche dépasse le cadre d'une simple répétition mentale : elle s'érige en véritable espace d'apprentissage évolutif, mobilisant l'amour de l'apprentissage pour ajuster les réponses, perfectionner les stratégies et nourrir une progression continue.

Dans le contexte militaire, l'entraînement à la visualisation revêtirait une double portée. Avant un déploiement, il renforcerait la capacité du militaire à affronter l'imprévu avec calme et lucidité, en consolidant ses aptitudes à anticiper, à s'adapter et à persévérer. Lors du retour, cette même technique pourrait faciliter la transition émotionnelle vers la vie familiale, en aidant le militaire, et indirectement sa famille, à se projeter de manière positive dans cette phase de réintégration, souvent marquée par des tensions. Les programmes offerts par les Centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM) pourraient être amplifiés en intégrant des ateliers de visualisation adaptés aux réalités du retour et de la réintégration familiale. Ainsi, la visualisation apparaîtrait non seulement comme un levier de performance opérationnelle, mais également comme un facteur de protection psychologique pour le militaire et ses proches.

Analyse après action enrichie (AAR+)

Afin de renforcer la cohésion d'équipe et la résilience collective dans un contexte militaire, il est proposé d'enrichir la pratique traditionnelle de l'analyse après action (AAR) en y intégrant une dimension émotionnelle structurée. Adaptée aux réalités opérationnelles, cette approche viserait à créer un espace sécurisé où les membres peuvent non seulement analyser les aspects tactiques et techniques de la mission, mais également exprimer de manière brève et respectueuse leur vécu émotionnel, mobilisant ainsi des compétences clés en IE et des FdC.

²⁶⁰ Donatella Di Corrado et al., « Mental Imagery and Stress: The Mediating Role of Self-Efficacy in Competitive Martial Arts Athletes », *Frontiers in Psychology* 16, n° 1517718 (2025) : 1, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1517718>.

Concrètement, à l'issue d'une opération, d'un exercice ou d'une mission administrative, chaque participant serait invité à partager en quelques phrases son ressenti personnel. Par exemple : « Lors de l'assaut, je me suis senti en confiance malgré certains doutes » ou « Pendant la phase de repli, j'ai ressenti une pression importante mais gérable ». Cette pratique d'expression émotionnelle concise, encadrée de manière professionnelle, permettrait de normaliser les réactions vécues et d'enrichir la compréhension des dynamiques humaines au sein des équipes.

Cette approche trouve d'ailleurs un écho dans les pratiques du sport d'équipe de haut niveau, où les athlètes sont régulièrement encouragés à verbaliser leur vécu émotionnel afin de renforcer la cohésion d'équipe, optimiser leur résilience mentale et ajuster leurs performances collectives.

Un des atouts majeurs de l'AAR enrichie réside dans sa grande adaptabilité. Elle peut être mise en œuvre aussi bien en opération qu'en garnison, que ce soit à la suite d'une mission tactique, d'un exercice simulé ou d'une activité administrative. Elle nécessite peu de temps supplémentaire et peut être facilement adaptée en fonction des contraintes.

Enfin, l'AAR enrichie transcende la simple analyse de performance : elle devient un levier de développement collectif. En offrant une opportunité régulière de s'ouvrir dans un cadre structuré, elle agit comme une forme d'exposition positive, renforçant progressivement la confiance, la communication émotionnelle et le soutien mutuel. En favorisant le développement de compétences en IE telles que la conscience de soi, l'empathie, la régulation émotionnelle et l'activation des FdC telles que la gentillesse, la maîtrise de soi et l'intelligence sociale, cette approche contribue à bâtir une culture d'équipe fondée sur la compréhension mutuelle, la résilience partagée et l'efficacité durable.

***Shadowing* professionnel**

Afin de soutenir le développement de l'IE et des FdC, il est proposé d'institutionnaliser la pratique du *shadowing* professionnel comme levier stratégique de développement du leadership. En suivant un supérieur lors de réunions clés, de comités décisionnels ou d'activités stratégiques, le subordonné bénéficierait d'une immersion directe au cœur des dynamiques institutionnelles, des processus décisionnels et des enjeux systémiques propres à l'organisation.

Cette exposition privilégiée lui permettrait de développer une compréhension fine des jeux d'influence, des attentes implicites et des priorités organisationnelles, consolidant ainsi son jugement, son adaptabilité et sa vision stratégique. Selon McDonald et Simpson, le *shadowing* permet de saisir l'organisation dans son déroulement vivant plutôt que par une analyse fragmentée d'événements isolés²⁶¹.

Par ailleurs, en observant directement son supérieur dans la gestion des tensions, des dilemmes éthiques et des priorités concurrentes, le subordonné serait amené à développer une conscience organisationnelle accrue ainsi qu'une forme d'empathie dirigée, lui permettant de mieux comprendre les responsabilités et les pressions propres aux fonctions de commandement. Le subordonné ainsi formé serait mieux préparé à assumer des responsabilités accrues avec une conscience élargie du bien commun.

Formation en communication empathique et stratégique

²⁶¹ Seonaidh McDonald et Barbara Simpson, « Shadowing Research in Organizations: The Methodological Debates », *Qualitative Research in Organizations and Management* 9, n° 1 (2014) : 11, <https://doi.org/10.1108/QROM-02-2014-1204>.

Afin de soutenir le développement intégré de l'IE et des FdC dans une perspective de leadership militaire, il est proposé d'institutionnaliser une formation dédiée à la communication empathique et stratégique. Cette formation viserait à doter les leaders des compétences essentielles pour mieux naviguer les complexités relationnelles, tout en respectant des frontières (*boundaries*) saines. Celles-ci correspondent à des limites flexibles permettant d'établir et de défendre ses propres besoins tout en restant ouvert à l'interaction et à la communication avec autrui, dans un équilibre respectueux entre soi et les autres²⁶².

Dans la sphère privée, les militaires sont fréquemment confrontés à une incompréhension mutuelle avec leurs proches, liée aux absences prolongées ou aux exigences du métier. Une communication plus claire, empreinte d'écoute active, de reconnaissance émotionnelle et de respect des limites personnelles, contribuerait à préserver l'harmonie familiale, à réduire les tensions latentes et à renforcer la résilience du système de soutien personnel. Développer une telle conscience relationnelle implique l'activation de forces telles que l'honnêteté, la gentillesse, la perspective et la maîtrise de soi, cette dernière étant essentielle pour reconnaître quand, comment et jusqu'où partager son vécu.

Sur le plan professionnel, la capacité à « vendre ses idées », à mobiliser les autres autour d'une vision et à persuader sans imposer constitue une compétence stratégique incontournable pour tout leader. L'art de convaincre exige bien plus que des faits : il repose sur la maîtrise des dynamiques interpersonnelles, sur la capacité à percevoir les résistances sous-jacentes et à y répondre avec discernement, courage et créativité.

²⁶² Taras Chernata, « Personal boundaries: definition, role, and impact on mental health », *Personality and Environmental Issues* 3, n° 1 (2024): 27, <https://intranet.vspu.edu.ua/pei/index.php/journal/article/view/56>.

La formation proposée intégrerait ainsi des modules ciblés sur l'écoute active, la reformulation empathique, la lecture du langage non verbal, la gestion des désaccords dans un esprit de respect mutuel, ainsi que la communication persuasive alignée sur les valeurs institutionnelles. Elle permettrait de renforcer des FdC clés telles que la curiosité (écouter pour comprendre plutôt que pour répondre), l'humilité (accueillir d'autres perspectives), la maîtrise de soi (gérer les réactions instinctives, sans franchir les frontières de l'autre).

Dans cette optique, le programme Sentinelles, mis en œuvre au sein des FAC, constitue un levier puissant. Fondé sur une formation rigoureuse combinant théorie, jeux de rôle, auto-soins et communication empathique, ce programme de soutien par les pairs permet aux membres formés d'accompagner efficacement leurs collègues, amis ou proches en situation de vulnérabilité. Il incarne un modèle pragmatique de développement de l'écoute bienveillante, du respect des *boundaries* émotionnelles, et de la capacité à intervenir avec humanité dans des contextes sensibles. Comme le souligne le major Morris : « Le grand pouvoir des pairs, c'est qu'ils peuvent observer les problèmes et offrir de l'aide immédiatement »²⁶³.

En cultivant ces compétences, le leader devient mieux outillé pour instaurer un climat de confiance, préserver l'intégrité des relations et naviguer avec agilité les tensions humaines inhérentes à toute mission. Ainsi, la communication devient un levier d'influence, de cohésion et de cohérence entre parole, action et intention dans le respect des limites de soi et d'autrui.

²⁶³ Canada. Défense nationale, « Les Sentinelles des opérations spéciales Plus: soutien novateur par les pairs au COMFOSCAN », *La Feuille d'érable*, 23 janvier 2023, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2023/01/operations-speciales-sentinelle-plus-soutien-pairs-comfoscan.html>.

Formation en résolution des conflits

Bien que le ministère de la Défense nationale offre déjà une formation en résolution des conflits, celle-ci gagnerait à être rendue obligatoire pour l'ensemble du personnel et adaptée afin d'intégrer explicitement les notions d'IE et de FdC. Inscrite au cœur d'une démarche intégrée de développement du leadership, la formation à la résolution des conflits constitue un levier incontournable pour mobiliser simultanément l'IE et les FdC.

Loin de se limiter à l'acquisition de techniques de médiation, cette formation viserait à développer une conscience émotionnelle, une régulation de soi maîtrisée et une capacité à préserver l'intégrité des relations interpersonnelles dans des contextes de tension. La gestion des conflits exige en effet l'activation simultanée de compétences en IE telles que la reconnaissance des émotions, l'écoute empathique, la maîtrise de soi et l'influence constructive, tout en mobilisant des FdC clés telles que l'équité, la gentillesse, la persévérance, la perspective et le courage.

Cette articulation est soutenue par les travaux de Shkëmbi et Treska, qui démontrent que les individus présentant un niveau élevé d'IE tendent à privilégier des stratégies de résolution de conflits collaboratives et constructives, tandis que ceux affichant un IE plus faible recourent davantage à des comportements susceptibles de détériorer les relations interpersonnelles²⁶⁴.

Pour ancrer ces compétences, l'apprentissage expérientiel s'avère déterminant. Des simulations réalistes de conflits d'équipe invitent les participants à pratiquer l'identification émotionnelle, la reformulation empathique, la recherche d'issues équitables et l'ajustement

²⁶⁴ Fleura Shkëmbi et Valbona Treska, « The Influence of Emotional Intelligence in the Choice of Conflict Resolution Strategy », *British Journal of Psychology Research* 12, n° 1 (2024) : 2-3, <https://ejournals.org/bjpr/vol12-issue-1-2024/the-influence-of-emotional-intelligence-in-the-choice-of-conflict-resolution-strategy/>.

comportemental sous pression. Des séances de débriefing structurées, centrées sur l'analyse des dynamiques émotionnelles et éthiques, transforment ensuite l'expérience en apprentissage durable.

Ainsi repensée, la formation à la résolution des conflits ne se contenterait pas d'accroître l'efficacité opérationnelle : elle renforcerait également la résilience, la cohésion et la qualité du leadership, démontrant que performance, éthique et bien-être psychologique sont indissociablement liés.

Compétitions militaires

Dans une perspective de développement du leadership militaire, l'organisation de jeux militaires, inspirés de l'esprit des Jeux olympiques, représenterait une approche innovante pour renforcer l'IE et les FdC de manière intégrée. Il ne s'agirait pas de sports traditionnels tels que le hockey ou le basketball, mais d'épreuves spécifiquement conçues selon les réalités militaires : franchissement d'obstacles, manœuvres tactiques en équipe, exercices de survie, compétitions d'endurance physique et mentale, simulations d'opérations complexes sous stress, etc.

Le parallèle entre le sport d'équipe et la sphère militaire demeure pleinement pertinent : dans les deux contextes, la réussite repose sur l'excellence individuelle conjuguée à la cohésion collective, la capacité d'agir efficacement sous pression, et la mobilisation synchronisée de ressources physiques, techniques, tactiques et émotionnelles.

Organiser des jeux militaires centrés sur des épreuves collectives normalisées permettrait d'observer et de cultiver des dynamiques psycho-sociales fondamentaux : leadership adaptatif, communication émotionnelle, ajustement comportemental, gestion du stress et résilience collective. Ces défis solliciteraient de manière intégrée l'endurance physique, la précision

technique, la pensée tactique et la robustesse émotionnelle, reproduisant les exigences complexes d'un engagement militaire réel.

Contrairement à l'entraînement collectif traditionnel axé sur la réussite immédiate, les jeux militaires offriraient un espace où l'échec serait valorisé comme levier d'apprentissage. Encadrée par un climat de soutien, cette exposition à l'adversité renforcerait la capacité de rebond, normaliserait les réactions émotionnelles face aux revers, et consoliderait la résilience psychologique.

Comme l'affirme Maj. Timothy Trimailo dans *Military Review*,

« le développement du leadership nécessite une part d'échec. Lorsqu'il survient dans un contexte approprié, l'échec permet aux individus d'apprendre de leurs erreurs, favorise la résilience et le courage moral, et développe leur capacité à équilibrer risque et récompense lors de la prise de décision dans des conditions plus exigeantes, notamment en situation opérationnelle réelle, y compris au combat » [traduction]²⁶⁵.

Par ailleurs, traverser ensemble des épreuves exigeantes renforcerait fortement le sentiment d'appartenance. Les participants développeraient une identité collective solide, comparable à celui d'une famille professionnelle fondée sur la reconnaissance, le soutien mutuel et l'encouragement.

Dans cet esprit, l'objectif des jeux militaires dépasserait la simple performance technique : il viserait la consolidation d'un état d'esprit collectif fondé sur la résilience

²⁶⁵ Timothy Trimailo, « Epic Fail Why Leaders Must Fail to Ultimately Succeed », *Military Review*, 2017, 96, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/November-December-2017/Epic-Fail-Why-Leaders-Must-Fail-to-Ultimately-Succeed>.

émotionnelle, l'unité morale et l'engagement éthique. Cette approche rejoint la vision de Pierre de Coubertin, pour qui « le secret de vaincre n'est pas dans la seule préparation technique, mais avant tout dans l'état d'esprit et l'unité de résolution morale dont s'inspirent les équipes »²⁶⁶.

Ainsi, les compétitions militaires deviendraient un levier d'intégration systématique de l'IE et des FdC dans la culture militaire, par une pédagogie expérientielle centrée sur la robustesse psychologique, la cohésion, l'initiative et l'engagement.

Enfin, à terme, des compétitions militaires de portée internationale pourraient devenir un vecteur de promotion de la paix. En rassemblant des militaires de diverses nations, arborant des FdC universelles, ils illustreraient que, même dans les institutions armées, l'esprit de coopération et compréhension mutuelle peut prévaloir.

Conclusion

L'exploration des implications et des applications d'une approche intégrée combinant IE et FdC révèle un potentiel considérable pour transformer le leadership au sein des FAC. Fondée sur une cartographie conceptuelle rigoureuse, cette approche offre une réponse innovante aux défis contemporains auxquels fait face l'institution, en conjuguant performance opérationnelle, excellence relationnelle et alignement éthique.

Sur le plan de la recherche, de nombreuses avenues s'ouvrent pour valider, affiner et enrichir empiriquement le cadre proposé. L'étude des corrélations, des trajectoires de développement longitudinales et des risques de surutilisation des forces apparaît essentielle pour

²⁶⁶ « Pierre de Coubertin : Recueil de Citations » (Le Centre d'Etudes Olympiques, 2024), 7, <https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/1447366/pierre-de-coubertin-recueil-de-citations-pierre-de-coubertin-selected-quotes-le-centre-d-etudes-olym>.

asseoir la robustesse scientifique du modèle. Cette démarche pourrait également contribuer à faire progresser la compréhension théorique de l'IE dans sa dimension éthique et contextuelle.

Pour les FAC, l'intégration stratégique des compétences en IE et des FdC représente non seulement un levier d'attraction et de rétention des talents, mais aussi un catalyseur du changement culturel amorcé. En cohérence avec *L'éthos des Forces armées canadiennes* et *L'esprit combattif*, cette approche propose un langage commun et des repères pratiques pour ancrer durablement un leadership humain, compétent et éthique, apte à répondre aux exigences opérationnelles d'aujourd'hui et de demain.

Enfin, les applications proposées, du coaching à 360 degrés aux jeux militaires internationaux, illustrent la diversité des moyens par lesquels cette vision peut être traduite en actions concrètes. Elles visent à stimuler l'innovation pédagogique et organisationnelle, tout en rappelant que la réussite d'une telle transformation repose sur un engagement à la fois individuel et collectif.

Ainsi, en mobilisant de manière synergique l'IE et les FdC, les FAC se doteraient d'un levier stratégique puissant pour façonner une génération de leaders capables d'incarner, sous les pressions les plus fortes, l'exigence d'excellence, d'éthique et d'humanité que commande la profession des armes.

CONCLUSION

Le caractère, à long terme, est le facteur décisif dans la vie d'un individu comme dans celle des nations.

- Theodore Roosevelt (traduction libre)

Dans une perspective visant à concilier performance et bien-être, il a été proposé d'explorer le lien théorique entre le modèle de l'IE de Goleman et al. ainsi que la classification des FdC de Peterson et Seligman afin d'examiner comment cette synergie conceptuelle peut être exploitée pour renforcer le leadership au sein des FAC. Celle-ci introduit une dimension humaniste complémentaire, fondée sur les vertus universelles et le développement des ressources morales individuelles. Cette approche intégrée répond de manière particulièrement pertinente aux exigences éthiques, relationnelles et contextuelles du leadership militaire, telles que promues dans les récentes orientations doctrinales des FAC (*L'éthos des FAC* et *L'Esprit combatif*).

L'objectif premier de ce travail était de mettre en évidence le pont conceptuel entre l'IE et les FdC, en s'appuyant sur la littérature scientifique disponible. Il s'agissait ensuite de proposer un cadre théorique articulant ces deux ensembles afin de renforcer le leadership au sein des FAC.

Le premier chapitre a offert une revue de la littérature consacrée aux principaux modèles d'IE (Salovey et Mayer, Bar-On, Goleman et al.) ainsi que la classification VIA. Cette analyse a mis en lumière l'absence d'une investigation systématique des interactions précises entre IE et FdC, révélant une opportunité théorique importante.

Le deuxième chapitre a présenté une cartographie intégrative, suggérant que chacune des compétences d'IE pourrait être renforcée par l'activation ciblée de FdC spécifiques (par exemple : la conscience émotionnelle de soi par la curiosité ou l'adaptabilité par la créativité).

Enfin, le troisième chapitre s'est concentré sur les implications et les applications pratiques, en proposant des pistes de formations et d'interventions adaptées au contexte militaire (programmes de coaching, ateliers de pleine conscience, etc.).

Pour les FAC, l'intégration de cette approche contribuerait à la transformationnelle culturelle en cours en plaçant les qualités humaines au cœur de la performance militaire. Le leadership ainsi enrichi favoriserait un climat de confiance, de sécurité psychologique et de cohésion, trois leviers essentiels pour la réussite opérationnelle et la rétention des talents.

Afin de consolider ce cadre conceptuel, plusieurs pistes de recherche empirique s'avèrent prometteuses. Il serait notamment pertinent de conduire :

- une évaluation longitudinale d'un programme de développement du leadership fondé sur la cartographie IE-FdC, en utilisant des instruments valides tels que l'ESCI 360 et le VIA Survey,
- une étude pilote au sein d'une unité militaire opérationnelle, combinant mesures psychométriques et entretiens qualitatifs,
- des recherches comparatives internationales, notamment auprès de forces alliées de l'OTAN, pour explorer les effets contextuels sur l'appropriation de cette approche,
- et des études d'impact intégrées à des parcours de formation existants, afin d'observer les effets différenciés selon les niveaux hiérarchiques.

Limitations

Malgré ses apports, cette approche intégrée présente plusieurs limites qu'il convient de reconnaître. D'abord, l'articulation simultanée de l'IE et des FdC pourrait entraîner une surcharge cognitive pour les leaders, notamment en situation opérationnelle où la rapidité

d'analyse et de décision est cruciale. Cette complexité souligne la nécessité d'un accompagnement soutenu dans le développement de ces compétences.

Par ailleurs, certaines compétences clés de l'IE, telles que l'« influence » ou le « leadership inspirant », disposent de leviers de développement plus flous, moins bien documentés dans la littérature actuelle. Cette pauvreté relative appelle des recherches supplémentaires, notamment pour contextualiser les stratégies de développement de ces compétences dans des environnements militaires spécifiques (exemples : leadership en opération multinationale, influence au sein d'équipes interarmées).

Une autre limite importante réside dans l'asymétrie entre l'IE et les FdC : la cartographie proposée met davantage l'accent sur les techniques de développement des compétences en IE, alors que les stratégies explicites de développement des FdC demeurent moins nombreuses et souvent théoriques. Il serait donc pertinent d'envisager, à l'avenir, un double parcours développemental structuré visant à soutenir de manière complémentaire l'enrichissement des compétences émotionnelles et des forces morales.

En somme, l'IE fondée sur le caractère ouvre la voie à un leadership militaire plus humain, plus éthique et plus résilient, capable de concilier exigence opérationnelle et respect du bien-être individuel. Les FAC disposent ainsi d'une opportunité stratégique de devenir une institution de référence en matière de leadership du XXI^e siècle, en intégrant progressivement cette approche au sein de leurs doctrines, formations et pratiques quotidiennes.

BIBLIOGRAPHIE

- Abiodun, Salako Tokunbo, et Akingbade Retta. « Influence of Workplace Happiness on Organizational Commitment among Healthcare Workers in Ibadan Metropolis, Oyo State, Nigeria », 2025. <https://doi.org/10.1101/2025.02.27.25323070>.
- Adams, Marilee. *Change Your Questions, Change Your Life*. Berrett-Koehler Publishers, 2024.
- Adnan, Muhammad, et Farah Malik. « Social Intelligence, Intellectual Humility, and Leadership Skills in Student Political Group Members ». *Pakistan Journal of Psychological Research* 39, n° 3 (2024) : 527-44. <https://doi.org/10.33824/PTPR.2024.39.3.29>.
- Advani, Alexandra, et Jens Mergenthaler. « From Competencies to Strengths: Exploring the Role of Character Strengths in Developing Twenty-First Century-Ready Leaders: A Strengths-Based Approach ». *Discover Psychology* 4, n° 95 (2024) : 1-23. <https://doi.org/10.1007/s44202-024-00206-6>.
- Ashkanasy, Neal M., et Catherine S. Daus. « Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated ». *Journal of Organizational Behavior* 26, n° 4 (2005) : 441-52. <https://doi.org/10.1002/job.320>.
- Association canadienne des entraîneurs. « À propos du PNCE », 25 juin 2024. <https://www.coach.ca/fr/commencez-en-entrainement/propos-du-pnce>.
- Bandura, Albert. *Self-efficacy: The exercise of control*. Springer Nature, 2021.
- Bang, Dan, et Chris D. Frith. « Making Better Decisions in Groups ». *Royal Society Open Science* 4, n° 8 (2017). <https://doi.org/10.1098/rsos.170193>.
- Bar-On, Reuven. « The Bar-on Model of Emotional-Social Intelligence (ESI) ». *Psicothema* 18, n° Suplemento (2006) : 13-25. <https://www.proquest.com/docview/2778391474/abstract/FDC940C374684FA3PQ/1>.
- Beissner, Lucas, et Scott Heyler. « The Value of Leader Humility in the Military ». *Journal of Character and Leadership Development* 7, n° 1 (2020) : 41-53. <https://jclcdusafa.org/index.php/jclcd/article/view/104>.
- Bleidorn, Wiebke, Ted Schwaba, Anqing Zheng, Christopher J. Hopwood, Susana S. Sosa, Brent W. Roberts, et D. A. Briley. « Personality stability and change: A meta-analysis of longitudinal studies ». *Psychological Bulletin* 148, n° 7-8 (2022) : 588-619. <https://doi.org/10.1037/bul0000365>.
- Boileau, John. « Léo Major ». Dans *L'Encyclopédie canadienne*, 2023. <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/leo-major>.

- Brassard, Nancy. « La gestion des talents et des compétences pour l'ensemble des employés de la fonction publique québécoise et le développement de la relève de gestion ». Rapport de recherche, École nationale d'administration publique (ENAP), 2024.
<https://espace.enap.ca/id/eprint/502/>.
- Brown, Brené. *Atlas of the Heart*. Random House Publishing Group, 2021.
- Bru-Luna, Lluna María, Manuel Martí-Vilar, César Merino-Soto, et José L. Cervera-Santiago. « Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review ». *Healthcare* 9, n° 1969 (2021) : 1-36. <https://doi.org/10.3390/healthcare9121696>.
- Cameron, Kim S., David Bright, et Arran Caza. « Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance ». *The American Behavioral Scientist* 47, n° 6 (2004) : 766-90. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>.
- Canada. Comité permanent de la défense nationale. « Recrutement et la rétention dans les Forces armées canadiennes ». Chambres des communes, juin 2022.
<https://www.noscommunes.ca/Committees/fr/NDDN/StudyActivity?studyActivityId=11564339>.
- Canada. Défense nationale. « En route vers la préparation mentale », 13 juillet 2023.
<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/sante-soutien/en-route-vers-la-preparation-mentale.html>.
- Canada. Défense nationale. « Esprit combatif : La profession des armes au Canada ». Académie canadienne de la Défense, 2024. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/esprit-combatif.html>.
- Canada. Défense nationale. « Instructions du personnel militaire des Forces armées canadiennes 01/23 – Évaluation de la performance et des compétences (ÉPC) », 3 mars 2025.
<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/instructions-du-personnel-militaire-des-forces-canadiennes/evaluation-de-la-performance-et-des-competences-epc.html>.
- Canada. Défense nationale. « Instructions du personnel militaire des Forces armées canadiennes 01/25 – Évaluations de la personnalité fondées sur des données probantes en vue d'une promotion ou d'une nomination », 4 mars 2025. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/instructions-du-personnel-militaire-des-forces-canadiennes/evaluations-de-la-personnalite-fondees.html>.
- Canada. Défense nationale. « Le Programme de coaching de l'Équipe de la Défense favorise l'excellence en leadership ». *La Feuille d'érable*, 28 octobre 2021.
<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2021/10/programme-coaching-equipe-defense-excellence-leadership.html>.

- Canada. Défense nationale. « Les Sentinelles des opérations spéciales Plus: soutien novateur par les pairs au COMFOSCAN ». *La Feuille d'érable*, 23 janvier 2023. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2023/01/operations-speciales-sentinelles-plus-soutien-pairs-comfoscan.html>.
- Canada. Défense nationale. « L'éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir ». Académie canadienne de la Défense, 2022. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/l-ethos-des-forces-armees-canadiennes-digne-de-servir.html>.
- Canada. Défense nationale. « Pleins feux sur les initiatives de changement de culture pour le personnel militaire », 28 mars 2022. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2022/03/initiatives-changement-culture-personnel-militaire.html>.
- Canada. Gouvernement du Canada. « Le PM annonce un deuxième maître de cérémonie pour la Journée nationale de commémoration ». Communiqués de presse, 6 mai 2014. <https://www.canada.ca/fr/nouvelles/archive/2014/05/pm-annonce-deuxieme-maitre-ceremonie-journee-nationale-commemoration.html>.
- Caruso, David. « Defining the Inkblot Called Emotional Intelligence ». *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence* 1, n° 2 (2003) : 1-8. https://www.eiconsortium.org/reprints/ei_issues_and_common_misunderstandings_caruso_comment.html.
- « ChatGPT ». Consulté le 19 septembre 2024. <https://chatgpt.com>.
- Chérif, Lobna. « Inner Journey ». Canadian Defence Academy Press, 2025.
- Chérif, Lobna, et Valerie Wood. « S.P.A.C.E ou prolonger l'espace pour promouvoir l'antifragilité ». *Revue militaire canadienne* 22, n° 4 (2022) : 58-61. <https://www.journal.forces.gc.ca/cmj-article-fr-arcpage58.html>.
- Chérif, Lobna, Valerie Wood, et Stan Parnell. « R.I.S.E. vers la résilience : Une stratégie pour tirer parti des émotions positives ». *Revue militaire canadienne* 24, n° 2 (2024): 32-36. <https://www.journal.forces.gc.ca/cmj-article-fr-242page32.html>.
- Chernata, Taras. « Personal boundaries: definition, role, and impact on mental health ». *Personality and Environmental Issues* 3, n° 1 (2024) : 24-30. <https://intranet.vspu.edu.ua/pei/index.php/journal/article/view/56>.
- Consortim for Research on Emotional Intelligence in Organizations. « The Emotional Quotient Inventory (EQ-i 2.0) ». Consulté le 30 mars 2025. <https://www.eiconsortium.org/measures/eqi.html>.

- Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. « The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) ». Consulté le 30 mars 2025. <https://www.eiconsortium.org/measures/msceit.html>.
- Conte, Beatrice, Tobias Brosch, et Ulf J. J. Hahnel. « Initial evidence for a systematic link between core values and emotional experiences in environmental situations ». *Journal of Environmental Psychology* 88, n° 102026 (2023) : 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.102026>.
- Coronado-Maldonado, Isabel, et María-Dolores Benítez-Márquez. « Emotional Intelligence, Leadership, and Work Teams: A Hybrid Literature Review ». *Heliyon* 9, n° 10 (2023) : 1-19. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023075643>.
- Crossan, Mary M., Alyson Byrne, Gerard H. Seijts, Mark Reno, Lucas Monzani, et Jeffrey Gandz. « Toward a Framework of Leader Character in Organizations ». *Journal of Management Studies* 54, n° 7 (2017) : 986-1018. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12254>.
- Crossan, Mary, Gerard Seijts, et Jeffrey Gandz. *Developing Leadership Character*. Routledge, 2016.
- Daly, Liz. « Kill Them with Kindness - Emotional Intelligence as a Leadership Enabler ». The Forge, 22 avril 2020. <https://theforge.defence.gov.au/article/kill-them-kindness-emotional-intelligence-leadership-enabler>.
- Dasborough, Marie T., Neal M. Ashkanasy, Ronald H. Humphrey, P. D. Harms, Marcus Credé, et Dustin Wood. « Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing “The Great EI Debate” ». *The Leadership Quarterly* 33, n° 6 (2022) : 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101539>.
- David, Susan. *Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life*. Penguin Publishing Group, 2016.
- Di Corrado, Donatella, Patrizia Tortella, Marinella Coco, Maria Guarnera, Matej Tusak, et Maria Chiara Parisi. « Mental Imagery and Stress: The Mediating Role of Self-Efficacy in Competitive Martial Arts Athletes ». *Frontiers in Psychology* 16, n° 1517718 (2025) : 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1517718>.
- Di Domenico, Stefano I., et Richard M. Ryan. « The Emerging Neuroscience of Intrinsic Motivation: A New Frontier in Self-Determination Research ». *Frontiers in Human Neuroscience* 11, n° 145 (2017) : 1-14. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2017.00145>.
- Duckworth, Angela L., Christopher Peterson, Michael D. Matthews, et Dennis R. Kelly. « Grit: Perseverance and passion for long-term goals ». *Journal of Personality and Social Psychology* 92, n° 6 (2007) : 1087-1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>.

- Duijf, Hein. « When Should One Be Open-Minded? » *Philosophical Studies* 181, n° 5 (2024) : 1257-96. <https://doi.org/10.1007/s11098-024-02137-3>.
- Dweck, Carol S. *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House, 2016.
- eFrijda, Nico, K. Richard eRidderinkhof, et Erik eRietveld. « Impulsive Action: Emotional Impulses and Their Control ». *Frontiers in Psychology* 5, n° 518 (2014) : 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00518>.
- Elhihi, Ebtisam A., Khadija Lafi Aljarary, Maha Alahmadi, Jawaher Bakor Adam, Ohud Atiah Almwuallad, Marwan S. Hawsawei, Abdulmajid Ahmad Hamza, et Ibrahim Abdullatif Ibrahim. « The mediating role of moral courage in the relationship between ethical leadership and error reporting behavior among nurses in Saudi Arabia: a structural equation modeling approach ». *BMC Nursing* 24, n° 392 (2025) : 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03043-7>.
- Eliadis, Andriana. « Social Intelligence and Empathy; an Integrated Literature Review ». *Journal of International Business Research* 22, n° 4 (2023) : 1-11. <https://www.abacademies.org/abstract/social-intelligence-and-empathy-an-integrated-literature-review-16291.html>.
- Forchuk, Callista A., Kocha, Ilyana, Granek, Joshua A., Dempster, Kylie S., Younger, William A., Gargala, Dominic, Plouffe, Rachel A., et al. « Optimizing military mental health and stress resilience training through the lens of trainee preferences: A conjoint analysis approach ». *Military Psychology* 37, n° 3 (2024) : 1-12. <https://doi.org/10.1080/08995605.2024.2324647>.
- Franczukowska, Arleta Anna, Eva Krczal, Christine Knapp, et Martina Baumgartner. « Examining ethical leadership in health care organizations and its impacts on employee work attitudes: an empirical analysis from Austria ». *Leadership in Health Services (Bradford, England)* 34, n° 3 (2016) : 229-47. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2020-0034>.
- Fredrickson, Barbara L., et Christine and Branigan. « Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires ». *Cognition and Emotion* 19, n° 3 (2005) : 313-32. <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>.
- Fredrickson, Barbara L., et Thomas Joiner. « Reflections on Positive Emotions and Upward Spirals ». *Perspectives on Psychological Science* 13, n° 2 (2018) : 194-99. <https://doi.org/10.1177/1745691617692106>.
- Gander, Fabian, Ines Gaitzsch, et Willibald Ruch. « The Relationships of Team Role- and Character Strengths-Balance With Individual and Team-Level Satisfaction and Performance ». *Frontiers in Psychology* 11, n° 566222 (2020) : 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.566222>.

- Gawda, Barbara, et Adrian Korniluk. « The Protective Role of Curiosity Behaviors in Coping with Existential Vacuum ». *Behavioral Sciences* 14, n° 391 (2024) : 1-17.
<https://doi.org/10.3390/bs14050391>.
- Girard, André. « Blessures de stress opérationnel, résilience et leadership dans un contexte militaire ». Étude rédigée dans le cadre de la Maîtrise en études de la défense, Collège des Forces canadiennes, 2013.
<https://www.cfc.forces.gc.ca/papers/csc/csc39/mds/girard.pdf>.
- Goel, Sonakshi, et Dr Mohammad Amin Wani. « The Power of Psychological Capital: A Comprehensive Review of Data on Resilience, Hope, Optimism, and Efficacy ». *African Journal of Biomedical Research* 27, n° 1S (2024) : 2182-2191.
<https://doi.org/10.53555/AJBR.v27i1S.1325>.
- Goetz, Jennifer L., Dacher Keltner, et Emiliana Simon-Thomas. « Compassion: An evolutionary analysis and empirical review ». *Psychological Bulletin* 136, n° 3 (2010) : 351-374.
<https://doi.org/10.1037/a0018807>.
- Goleman, Daniel. « Introduction to the 25th Anniversary Edition ». Dans *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, 12-38. Bantam Books, 2020.
- Goleman, Daniel. *Social Intelligence*. Random House Publishing Group, 2006.
- Goleman, Daniel. « The Focused Leader ». Dans *HBR's 10 Must Reads on Leadership, Vol. 2 (with Bonus Article « The Focused Leader » By Daniel Goleman)*, First eBook Edition. Vol. 2. HBR's 10 Must Reads on Leadership. Harvard Business Review Press, 2020.
<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=c4207115-4c1f-3762-842d-8e99531fffb2>.
- Goleman, Daniel. « What Makes a Leader? » Dans *HBR's 10 Must Reads On Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press, 2015.
- Goleman, Daniel. *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Book, 1998.
- Goleman, Daniel, Mette Miriam Boell, Richard Boyatzis, Claudio Fernandez-Araoz, Matthew Lippincott, Annie McKee, et Matthew Taylor. *Building Blocks of Emotional Intelligence: Inspirational Leadership: A Primer*. More Than Sound, LLC, 2017.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Richard J. Davidson, et Vanessa Druskat. *Building Blocks of Emotional Intelligence: Achievement Orientation: A Primer*. More Than Sound, LLC, 2017.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Richard J. Davidson, et Vanessa Druskat. *Building Blocks of Emotional Intelligence: Positive Outlook: A Primer*. More Than Sound, LLC, 2017.

- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Richard J. Davidson, Vanessa Druskat, et George Kohlrieser. *Building Blocks of Emotional Intelligence: Adaptability: A Primer*. More Than Sound, LLC, 2017.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Richard J. Davidson, Vanessa Druskat, et George Kohlrieser. *Building Blocks of Emotional Intelligence: Emotional Self-Awareness: A Primer*. More Than Sound, LLC, 2017.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Richard J. Davidson, Vanessa Druskat, et George Kohlrieser. *Building Blocks of Emotional Intelligence: Emotional Self-Control: A Primer*. More Than Sound, LLC, 2017.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Richard J. Davidson, Vanessa Druskat, et George Kohlrieser. *Building Blocks of Emotional Intelligence: Empathy: A Primer*. More Than Sound, LLC, 2017.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Vanessa Druskat, Matthew Lippincott, et Ann Flanagan Petry. *Building Blocks of Emotional Intelligence: Teamwork: A Primer*. More Than Sound, LLC, 2017.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Vanessa Druskat, Matthew Lippincott, Peter Senge, et Matthew Taylor. *Building Blocks of Emotional Intelligence: Influence: A Primer*. More Than Sound, LLC, 2017.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Vanessa Druskat, Michele Nevarez, et George Pitagorsky. *Building Blocks of Emotional Intelligence: Organizational Awareness: A Primer*. More Than Sound, LLC, 2017.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Amy Gallo, George Kohlrieser, Matthew Lippincott, et George Pitagorsky. *Building Blocks of Emotional Intelligence: Conflict Management: A Primer*. More Than Sound, LLC, 2017.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, George Kohlrieser, Michele Nevarez, et Matthew Taylor. *Building Blocks of Emotional Intelligence: Coach and Mentor: A Primer*. More Than Sound, LLC, 2017.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, et Annie McKee. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press, 2013.
- Goutsia, Maria. « Virtuous Leadership in a Post-Pandemic World: Strategies for Sustainability and Social Justice ». Dans *Encyclopedia of Diversity, Equity, Inclusion and Spirituality*, J. Marques (éd.), 1-7. Springer Nature, 2025. https://doi.org/10.1007/978-3-031-32257-0_156-1.

- Gruber, Matthias J., et Charan Ranganath. « How Curiosity Enhances Hippocampus-Dependent Memory: The Prediction, Appraisal, Curiosity, and Exploration (PACE) Framework ». *Trends in Cognitive Sciences* 23, n° 12 (2019) : 1014-1025.
<https://doi.org/10.1016/j.tics.2019.10.003>.
- Hämpke, Janna, Sandra J. Diller, Nicholas Kerry, Jeremy D. W. Clifton, et Dieter Frey. « Believing in an Enticing World: Testing a Positive Psychological Intervention Aimed at Increasing Character Strengths and Well-Being via World Beliefs ». *International Journal of Applied Positive Psychology* 9, n° 3 (2024) : 1537-1561.
<https://doi.org/10.1007/s41042-024-00180-3>.
- Heřman, Ondřej, David William Mac Gillavry, Eva Höschlová, et David Ullrich. « Character Strengths of Czech Army Excellent Officers as Perceived by Cadets and Soldiers Serving in Reconnaissance Units ». *Military Medicine* 189, n° 3/4 (2022): 683-691.
<https://doi.org/10.1093/milmed/usac253>.
- Horn, Bernd. *Au péril de notre vie*. Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2021.
- Juntunen, Cindy L., Franci Crepeau-Hobson, Maria T. Riva, Jeff Baker, Samuel Wan, Claytie Davis III, et Adrianna M. Caballero. « Centering equity, diversity, and inclusion in ethical decision-making ». *Professional Psychology: Research and Practice* 54, n° 1 (2023) : 17-27. <https://doi.org/10.1037/pro0000488>.
- Klein, Gary A., Judith Orasanu, Roberta Calderwood, et Caroline Zsombok. *Decision Making in Action: Models and Methods*. Ablex Publishing Corporation, 1993.
- Kozłowska, Kasia, Peter Walker, Loyola McLean, et Pascal Carrive. « Fear and the Defense Cascade: Clinical Implications and Management ». *Harvard Review of Psychiatry* 23, n° 4 (2015) : 263-287. <https://doi.org/10.1097/HRP.0000000000000065>.
- Lagacé-Roy, Daniel, et Janine Knackstedt. « Mentoring Handbook ». Canada. National Defence, 2007. <https://publications.gc.ca/site/eng/9.697218/publication.html>.
- Litman, Jordan A., Olivier C. Robinson, et James D. Demetre. « Intrapersonal curiosity: Inquisitiveness about the inner self ». *Self and Identity* 16, n° 2 (2017) : 231-50.
<https://doi.org/10.1080/15298868.2016.1255250>.
- Liu, Haiou, Syed Jameel Ahmed, Muhammad Adeel Anjum, et Azalim Mina. « Leader Humility and Employees' Creative Performance: The Role of Intrinsic Motivation and Work Engagement ». *Frontiers in Psychology* 15, n° 1278755 (2024) : 1-14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755>.
- L&T direct et McClelland Center for Research and Innovation. « Emotional and social competency inventory (ESCI): A user guide for accredited practitioners ». Hay Group, 2011. https://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf.

- Lubbadeh, Tareq. « Emotional Intelligence and Leadership – The Dark and Bright Sides ». *Modern Management Review* XXV, n° 1 (2020) : 39-50. <https://doi.org/10.7862/rz.2020.mmr.5>.
- Mäkelä, Liisa, Hilpi Kangas, Eveliina Korkiakangas, et Jaana Laitinen. « Coaching Leadership as a Link between Individual- and Team-Level Strength Use at Work ». *Cogent Business & Management* 11, n° 1 (2024) : 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2293469>.
- Maul, Andrew. « The Validity of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a Measure of Emotional Intelligence ». *Emotion Review* 4, n° 4 (1 octobre 2012) : 394-402. <https://doi.org/10.1177/1754073912445811>.
- Mayer, John. « What is Emotional Intelligence? » *UNH Personality Lab* 8 (2004) : 1-15. https://scholars.unh.edu/personality_lab/8.
- Mayer, John D., David R. Caruso, et Peter Salovey. « The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates ». *Emotion Review* 8, n° 4 (2016) : 290-300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>.
- Mayer, John D., Peter Salovey, David R. Caruso, et Gill Sitarenios. « Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. » *Emotion* 3, n° 1 (2003) : 97-105. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>.
- McDonald, Seonaidh, et Barbara Simpson. « Shadowing Research in Organizations: The Methodological Debates ». *Qualitative Research in Organizations and Management* 9, n° 1 (2014) : 3-20. <https://doi.org/10.1108/QROM-02-2014-1204>.
- Merriman, Kimberly K. « Leadership and Perseverance ». Dans *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance*, édité par Joan Marques et Satinder Dhiman, 335-350. Springer International Publishing, 2017. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_19.
- Miao, Chao, Ronald H. Humphrey, et Shanshan Qian. « A Meta-Analysis of Emotional Intelligence and Work Attitudes ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 90, n° 2 (2017) : 177-202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>.
- Miao, Chao, Ronald H. Humphrey, et Shanshan Qian. « Emotional Intelligence and Authentic Leadership: A Meta-Analysis ». *Leadership & Organization Development Journal* 39, n° 5 (2018) : 679-90. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2018-0066>.
- Miller, Christian B. « Some philosophical concerns about how the VIA classifies character traits and the VIA-IS measures them ». *The Journal of Positive Psychology* 14, n° 1 (2019) : 6-19. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1528377>.

- Monzani, Lucas, Gerard H. Seijts, et Mary M. Crossan. « Character Matters: The Network Structure of Leader Character and Its Relation to Follower Positive Outcomes ». *PLoS ONE* 16, n° 9 (2021) : 1-25. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255940>.
- Mueller, Christian E., Jiang Xu, et Denise L. Winsor. « Positive Psychology and Strengths-Based Interventions (SBIs): Implications for Uses with Special Student Populations (Special Needs, P-3, Gifted) ». *Education Sciences* 14, n° 753 (2024) : 1-13. <https://doi.org/10.3390/educsci14070753>.
- Mullin, Anne E., Imogen R. Coe, Everton A. Gooden, Modupe Tunde-Byass, et Ryan E. Wiley. « Inclusion, Diversity, Equity, and Accessibility: From Organizational Responsibility to Leadership Competency ». *Healthcare Management Forum* 34, n° 6 (2021) : 311-15. <https://doi.org/10.1177/08404704211038232>.
- National September 11 Memorial & Museum. « Operation Neptune Spear ». 9/11 Memorial & Museum. Consulté le 25 avril 2025. <https://www.911memorial.org/learn/resources/digital-exhibitions/digital-exhibition-revealed-hunt-bin-laden/operation-neptune-spear>.
- National September 11 Memorial & Museum. « The President Considers ». 9/11 Memorial & Museum. Consulté le 25 avril 2025. <https://www.911memorial.org/learn/resources/digital-exhibitions/digital-exhibition-revealed-hunt-bin-laden/president-considers>.
- Neff, Kristin. « Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself ». *Self and Identity* 2, n° 2 (2003) : 85-101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>.
- Niemiec, Ryan M. « Finding the golden mean: the overuse, underuse, and optimal use of character strengths ». *Counselling Psychology Quarterly* 32, n° 3-4 (2019) : 453-471. <https://doi.org/10.1080/09515070.2019.1617674>.
- Niemiec, Ryan M., et Robert E McGrath. *The Power of Character Strengths*. Unabridged, 2021.
- Noronha, Ana Paula Porto, et Roberta Ramazotti Ferraz de Campos. « Relationship between Character Strengths and Personality Traits ». *Estudos de Psicologia (Campinas)* 35, n° 1 (2018) : 29-37. <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100004>.
- O'Connor, Peter J., Andrew Hill, Maria Kaya, et Brett Martin. « The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners ». *Frontiers in Psychology* 10, n° May 2019 (2019) : 1-19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01116>.
- Off, Carol. *The Lion, the Fox & the Eagle*. Random House of Canada, 2010.

- Orkibi, Hod. « Creative Adaptability: Conceptual Framework, Measurement, and Outcomes in Times of Crisis ». *Frontiers in Psychology* 11, n° 588172 (2021) : 1-13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.588172>.
- Örs, Şerife, et Orkun Demirbağ. « Do We Burnout by Being Overcommitted? Testing an Extended Effort-Reward Imbalance Model ». *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi* 14, n° 27 (2024) : 77-96.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/sbed/issue/85265/1413743>.
- P, Anusuya S, et Gayatri Devi S. « Acceptance and Commitment Therapy and Psychological Well-Being: A Narrative Review ». *Cureus* 17, n° 1 (2025) : 1-7.
<https://doi.org/10.7759/cureus.77705>.
- Pellitteri, John, et Nina Lei. « Which Emotional Intelligence? A Comparison of Measures and Implications for Counseling Psychology ». *Psychology Research* 6 (2016) : 57-68.
<https://doi.org/10.17265/2159-5542/2016.02.001>.
- Perkins, Nicole, Taranjit Sehmbi, et Patrick Smith. « Effects of Kindness- and Compassion-Based Meditation on Wellbeing, Prosociality, and Cognitive Functioning in Children and Adolescents: A Systematic Review ». *Mindfulness* 13, n° 9 (2022) : 2103-27.
<https://doi.org/10.1007/s12671-022-01925-4>.
- Pescosolido, Anthony T. « Emergent leaders as managers of group emotion ». *The Leadership Quarterly*, Emotions and Leadership, 13, n° 5 (2002) : 583-99.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00145-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00145-5).
- Peterson, Alan L., Brian A. Moore, Wyatt R. Evans, Stacey Young-McCaughan, Abby E. Blankenship, Casey L. Straud, Christopher S. McLean, Tashina L. Miller, et Eric C. Meyer. « Enhancing resiliency and optimizing readiness in military personnel through psychological flexibility training: design and methodology of a randomized controlled trial ». *Frontiers in Psychiatry* 14, n° 1299532 (2024) : 1-11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1299532>.
- Peterson, Christopher, et Martin E. P. Seligman. *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford University Press, 2004.
- « Pierre de Coubertin : Recueil de Citations ». Le Centre d'Etudes Olympiques, 2024.
<https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/1447366/pierre-de-coubertin-recueil-de-citations-pierre-de-coubertin-selected-quotes-le-centre-d-etudes-olym>.
- Pinho, Mariana, et Belinda Colston. « Perceptions of Fairness, Inclusion and Safety: The Differential Impact of Contrasting Experiences on Academics and Professional Services Staff ». *Journal of Management and Governance*, 2024. <https://doi.org/10.1007/s10997-024-09721-z>.

- Popescu, Christina. « Biais de désirabilité sociale ». Dans *Raccourcis : Guide pratique des biais cognitifs*, Édité par E. Gagnon-St-Pierre, C. Gratton et E. Muszynski. Vol. 3, 2021. <https://www.shortcogs.com/biais/biais-de-desirabilite-sociale>.
- Porter, Jennifer. « Why You Should Make Time for Self-Reflection (Even if You Hate Doing It) ». Dans *Self-Awareness*, 77-84. HBR Emotional Intelligence Series. Harvard Business Review Press, 2019. <https://research.ebsco.com/c/qsdt2y/search/details/k4uskzetkb?db=e076mww>.
- Porter, McKenzie, et P. Whitney Lackenbauer. « Tommy Prince: Warrior ». *Canadian Military History* 16, n° 2 (2012): 69-80. <https://scholars.wlu.ca/cmh/vol16/iss2/7>.
- Qureshi, Fayyaz, Sarwar Khawaja, Katarina Sokić, Mirjana Pejić Bach, et Maja Meško. « Exploring Intrinsic Motivation and Mental Well-Being in Private Higher Educational Systems: A Cross-Sectional Study ». *Systems* 12, n° 281 (2024) : 1-16. <https://doi.org/10.3390/systems12080281>.
- Richards, Stephen L. « The Crucial Role of Non-Verbal Surveillance & Analysis Training - Special Projects Group », 17 novembre 2023. <https://specialprojectsgroup.org/news/n-vsai/>.
- Riggio, Ronald E., et Rebecca Reichard. « The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach ». *Journal of Managerial Psychology* 23, n° 2 (2008) : 169-185. <https://www.researchgate.net/publication/228634680>.
- Rutschmann, Ronja, Nina Romanczuk-Seiferth, Andrew Gloster, et Christoph Richter. « Increasing Psychological Flexibility Is Associated with Positive Therapy Outcomes Following a Transdiagnostic ACT Treatment ». *Frontiers in Psychiatry* 15, n° 1403718 (2024) : 1-7. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2024.1403718>.
- Sagnak, Mesut, et Mehmet Kuruöz. « Authentic Leadership and Altruism: The Mediating Role of Meaningfulness ». *Universal Journal of Educational Research* 5, n° 3 (2017) : 447-452. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1134540>.
- Salovey, Peter, et John D. Mayer. « Emotional Intelligence ». *Imagination, Cognition and Personality* 9, n° 3 (1990) : 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
- Schetter, Christine Dunkel, et Christyn Dolbier. « Resilience in the Context of Chronic Stress and Health in Adults. » *Social & Personality Psychology Compass* 5, n° 9 (2011) : 634-52. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00379.x>.
- Shapiro, Jamie. « Burning Bright or Burning out: A Qualitative Investigation of Leader Vitality ». *Frontiers in Psychology* 14, n° 1244089 (2023) : 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1244089>.

- Shkëmbi, Fleura, et Valbona Treska. « The Influence of Emotional Intelligence in the Choice of Conflict Resolution Strategy ». *British Journal of Psychology Research* 12, n° 1 (2024): 1-25. <https://ejournals.org/bjpr/vol12-issue-1-2024/the-influence-of-emotional-intelligence-in-the-choice-of-conflict-resolution-strategy/>.
- Smith, Wes, Troy Messer, Jeffrey C. Sun, et Meghan J. Pifer. « The Intersections of Leadership and Emotions: Lessons and Actions Leading to Change ». *Journal of Military Learning*, *Journal of Military Learning*, 21, n° 2 (2018) : 80-94. <https://ssrn.com/abstract=3419495>.
- Smithson, Michael, Yiyun Shou, Amy Dawel, Alison L. Calex, Louise Farrer, et Nicolas Cherbuin. « The Psychological Benefits of an Uncertain World: Hope and Optimism in the Face of Existential Threat ». *Frontiers in Psychology* 13, n° 749093 (2022) : 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.749093>.
- Sousa, Milton, et Dirk van Dierendonck. « Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement ». *Journal of Business Ethics* 141, n° 1 (2017) : 13-25. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2725-y>.
- Staff, TIME. « Retired 4-Star General On The Importance of Honest Truth ». TIME, 8 novembre 2020. <https://time.com/5907835/lori-robinson-democracy-air-force/>.
- Subic-Wrana, Claudia, Manfred E. Beutel, Elmar Brähler, Yve Stöbel-Richter, Achim Knebel, Richard D. Lane, et Jörg Wiltink. « How Is Emotional Awareness Related to Emotion Regulation Strategies and Self-Reported Negative Affect in the General Population? » *PLoS One* 9, n° 3 (2014) : 1-11. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0091846>.
- Sun, Peng, Xiaode Zuo, Xin Liu, Hui Huang, et Mengting Wen. « Inclusive Leadership: Beyond Diversity to True Equity ». *International Journal of Science and Business* 33, n° 1 (2024) : 34-43. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2313>.
- « Supreme Allied Commander: Eisenhower and the Planning for D-Day (U.S. National Park Service) ». Consulté le 25 avril 2025. <https://www.nps.gov/articles/000/eisenhower-plans-for-d-day.htm>.
- Tasselli, Stefano. « Love and Organization Studies: Moving beyond the Perspective of Avoidance ». *Organization Studies* 40, n° 7 (2019) : 1073-1088. https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840617747924?utm_source=summon&utm_medium=discovery-provider.
- Tilghman, Daniel, et Anna Page. « The Empathy Challenge ». *NCO Journal*, 28 novembre 2023. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2023/November/The-Empathy-Challenge/>.

- Tommasi, Marco, Maria Rita Sergi, Laura Picconi, et Aristide Saggino. « The Location of Emotional Intelligence Measured by EQ-i in the Personality and Cognitive Space: Are There Gender Differences? » *Frontiers in Psychology* 13 (2023) : 1-13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.985847>.
- Trimailo, Timothy. « Epic Fail Why Leaders Must Fail to Ultimately Succeed ». *Military Review*, 2017. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/November-December-2017/Epic-Fail-Why-Leaders-Must-Fail-to-Ultimately-Succeed>.
- University of Hull. « Reflective Writing ». Consulté le 28 avril 2025.
<https://libguides.hull.ac.uk/reflectivewriting/index>.
- Van Zyl, Casper, et Karina Bruin. « The Relationship between Mixed Model Emotional Intelligence and Personality ». *South African Journal of Psychology* 42, n° 2 (2012) : 532-542. <https://doi.org/10.1177/008124631204200407>.
- VIA Institute on Character. « Character Strengths ». Consulté le 14 mars 2025.
<https://www.viacharacter.org/character-strengths-via>.
- VIA Institute on Character. « Mindfulness-Based Strengths Practice (MBSP) ». Consulté le 28 avril 2025. <https://www.viacharacter.org/courses/mindfulness-based-strength-practice>.
- VIA Institute on Character. « What the Research Says About Character Strengths ». Consulté le 2 avril 2025. <https://www.viacharacter.org/research/findings>.
- VIA Institute on Character. « Who Are You at Your Best? » Consulté le 20 avril 2025.
<https://www.viacharacter.org/>.
- Wang, Yi. « Empowering Leadership: A Conflict Resolver and a Performance Booster for Organizations. » *PLoS One* 18, n° 11 (2023) : 1-17.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294351>.
- Wilson, Deanna L. « Duty to Care: An Exploration of Compassionate Leadership ». Study written as part of the Master's in Defence Studies, Collège des Forces canadiennes, 2021.
<https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/23/286/Wilson.pdf>.
- Wong, Leonard, Paul Bliese, et Dennis McGurk. « Military leadership: A context specific review ». *The Leadership Quarterly* 14, n° 6 (2003) : 657-92.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.001>.
- Wyatt, Dr Zoe. « The Dark Side of #PositiveVibes: Understanding Toxic Positivity in Modern Culture ». *Psychiatry and Behavioral Health* 3, n° 1 (2024) : 1-6.
<https://doi.org/10.33425/2833-5449.0016>.

Zhao, WenQi, et Rui Ma. « Investigating the Relationship between Goal Orientation, Self-Efficacy, Positive Emotionality, and Affective Engagement among Chinese Students ». *Acta Psychologica* 253, n° 104735 (2025) : 1-13.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691825000484>.

Zhao, Zhiqiang, Ping Ren, et Qian Yang. « Student Self-Management, Academic Achievement: Exploring the Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Influence of Gender Insights from a Survey Conducted in 3 Universities in America ». *arXiv.Org*, 2024, 1-14.
https://www.proquest.com/docview/3040962015?_oafollow=false&pq-origsite=summon&sourcetype=Working%20Papers.