

Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

CANADIAN FORCES COLLEGE/COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 35/ PCEMI n° 35

Research paper/ Mémoire de recherche

Master of Defence Studies / Maîtrise en études de la défense

Spiritualité et efficacité au combat: un outil additionnel de leadership opérationnel.

BY/PAR: LCOL HÉLÈNE MARTEL

23 avril 2009

This paper was written by a student 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

SOMMAIRE	IV
DÉDICACE	VI
REMERCIEMENTS	VII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	
LE CARACTÈRE UNIQUE DE LA PROFESSION DES ARMES, LES ATTRIBUTS DU SOLDAT ET LA PLACE DE LA SPIRITUALITÉ	6
RESPONSABILITÉ ILLIMITÉE DU SOLDAT	7
Conditions de vie austères	12
Éloignement du noyau affectif	13
Conséquences sociales et humaines du service militaire	14
LES ATTRIBUTS DES SOLDATS	
Revue de littérature doctrinaire canadienne	19
Les FC cultivent le savoir-faire	24
Compétence émotionnelle et spiritualité	24
CHAPITRE 2	
LES PRÉCONCEPTIONS DE LA SPIRITUALITÉ ET LES DÉFINITIONS QUI S'IMPOSENT	28
DÉFINITIONS	29
PRÉCONCEPTIONS DE LA SPIRITUALITÉ	32
CHAPITRE 3	
LES BESOINS SPIRITUELS DES MILITAIRES	39
RÉALITÉ ACTUELLE DE LA PROFESSION DES ARMES ET	
INDICATEURS DU BESOIN SPIRITUEL	41
DEMANDE SPIRITUELLE	42
THÉORIE DE LA MOTIVATION DE MASLOW	48
CHAPITRE 4	
LES EFFETS BÉNÉFIQUES D'UNE MEILLEURE SANTÉ SPIRITUELLE AU SEIN DES FC	53
MISE EN CONTEXTE	54
SPIRITUALITÉ ET MIEUX-ÊTRE	56
SPIRITUALITÉ ET ATTITUDES AU TRAVAIL	59

CHAPITRE 5	
COMMENT AMÉLIORER LA SPIRITUALITÉ	
DES SOLDATS	62
OBSTACLES À L'ÉLABORATION D'UNE DIRECTION SPIRITUELLE	64
MIGRER VERS UNE ORGANISATION MILITAIRE SPIRITUELLE	66
LA NÉCESSITÉ D'UNE ORGANISATION SPIRITUELLE	70
Le point de départ : les leaders institutionnels	71
La transformation : le blindage émotionnel	78
LE MODELAGE PHYSIQUE ET ÉMOTIONNEL	
NÉCESSAIRE À L'INSTITUTION ACTUELLE	82
Modelage physique de l'organisation	83
Modelage émotionnel de l'organisation	84
RASSEMBLER LES CONDITIONS NÉCESSAIRES	
AU SUCCÈS DU PROGRAMME DE CROISSANCE SPIRITUELLE	86
CONCLUSION	89
BIBLIOGRAPHIE	91

SOMMAIRE

La nature de la profession des armes est ultime. Elle oblige les femmes et les hommes qui l'embrassent à abroger leurs propres intérêts afin de servir ceux de la nation. En situation de combat, elle nécessite l'application volontaire de la violence. Puis, de retour à la vie normale, le soldat doit à nouveau redevenir l'être aimant et doux. Il s'agit là d'une incohérence de vie unique à la profession militaire.

Au sein des Forces canadiennes (FC), le soldat est l'essence même de l'organisation. Or, sous l'uniforme du soldat se trouve un humain constitué du corps, de l'esprit et de l'âme.

À une époque où la popularité de la théorie des systèmes bat son plein, ce travail démontre que la composante de l'âme du soldat est tout de même encore négligée par l'institution. Pourtant, le soldat est le système d'armes le plus puissant dont disposent les FC. Cependant, il est aussi le système le plus complexe. Ce travail s'est donc penché sur la possibilité d'exploiter toutes les constituantes du soldat. L'auteure a examiné la nécessité de pourvoir aux besoins de l'âme du soldat donc de sa spiritualité. Elle a cherché à établir que la spiritualité est multiplicatrice de force pour l'organisation.

La question au centre de ce travail est la suivante : est-ce que la spiritualité peut être un outil de leadership opérationnel et contribuer à former de meilleurs soldats?

Ce mémoire fait donc la démonstration que la spiritualité est en effet un outil de leadership opérationnel qui contribue à améliorer les compétences émotionnelles du soldat. Malgré le fait que le soldat soit entraîné pour devenir ultimement une machine de guerre, il n'en demeure pas moins une personne constituée du corps, de l'esprit et de l'âme. Considérant les rigueurs de la profession militaire, le développement spirituel est bénéfique pour le soldat en vue d'assouvir sa quête de sens. Dans une institution telle que les FC, il est possible d'implanter un environnement promouvant une meilleure santé spirituelle. Il s'agit d'un outil de leadership peu exploré jusqu'à présent, mais qui renferme un potentiel significatif qui peut être multiplicateur de force.

Ce travail se divise en cinq chapitres.

Au premier chapitre, l'auteure expose la nature ultime de la profession militaire ainsi que les défis qui en découlent. De plus, l'auteure passe en revue la littérature doctrinaire canadienne afin de faire la lumière sur les attributs, les devoirs et les obligations des soldats. Au terme de ce chapitre, le lecteur prend conscience que malgré la rigueur de la profession, la compétence émotionnelle

du soldat et plus particulièrement la spiritualité demeure négligée. Les FC ont donc su cultiver, jusqu'à présent, le savoir-faire au détriment du savoir-être.

Au deuxième chapitre, l'auteure fait la lumière sur la terminologie utilisée dans cet essai et plus spécifiquement la dissociation entre les termes religion et spiritualité. De plus, cette partie du travail offre des réponses aux différentes préconceptions associées à la spiritualité dans le monde militaire et dans la société en général. L'aboutissement de ce chapitre établit une base de compréhension du vocabulaire utilisé dans ce travail et expose les mythes reliés à la spiritualité.

Le chapitre trois atteste de la demande spirituelle des soldats. Des exemples concrets de la manifestation des besoins de spiritualité des soldats sont offerts. Une validation de ces besoins est effectuée en se servant de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow. Cette partie se termine par faire la preuve que l'âme des soldats a besoin de nourriture spirituelle en raison de la nature ultime de la profession militaire.

Au quatrième chapitre, il est question de voir comment la spiritualité peut aider les militaires à trouver un sens à leur profession. Des leçons apprises des autres secteurs de travail sont utilisées pour en faire la preuve et démontrer l'applicabilité aux soldats des FC. La responsabilisation des leaders en matière de compétence émotionnelle est également abordée. À la fin de cette partie, le lecteur est en mesure d'attester des bienfaits d'une bonne santé spirituelle pour la personne, en plus de comprendre qu'il soit important que le leadership en assume la responsabilité.

En finale de l'essai, l'auteure propose d'offrir aux soldats un environnement dans lequel ils seraient à même d'acquérir de meilleures ressources spirituelles en offrant des pistes de solutions aux leaders actuels. Ce chapitre expose donc le "comment". Au terme de ce chapitre, le lecteur est à même de constater que la spiritualité n'est pas seulement de la poudre aux yeux, mais qu'elle est bien un outil de leadership accessible, produisant des effets durables et mesurables.

DÉDICACE

"True glory consists in doing what deserves to be written; in writing what deserves to be read". (Caius Plinius Secundus)

J'espère que ce mémoire servira aux leaders des FC et qu'il constituera la première semence d'une abondante moisson.

Je dédie cet ouvrage à mes enfants; Florence, Kevin et Jasmine.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire de maîtrise n'aurait pas été possible sans l'aide et le soutien de plusieurs personnes.

Je tiens à remercier les personnes suivantes pour leurs réflexions sur mon sujet et leur encouragement: Christopher Zimmer, Sébastien Fréchette, Nicole Gagnon, Rébecca Savard, Marie-Claude Lessard, Frédéric Harvey, Daniel Fontaine, Myriam Sanchez-Maloney, Damian Brooks, Eric Laforest, Jason Major, David Holsworth, Jean-François Robert, Doug Ziemer, Joseph Nonato et Tim Datchko.

L'inspiration, l'orientation et la rédaction d'un mémoire à caractère spirituel n'auraient pu avoir eu lieu sans la contribution de guides spéciaux. Les aumôniers suivants m'ont offert leur précieuse aide: Padré Claude Pigeon, Padré Gillian Federico, Padré Steven Moore et Padré Félix Roberge.

Sans le soutien et l'amour inconditionnel de ma famille, une telle entreprise n'aurait pas été possible. Je remercie donc mes parents, Carole et Jean, qui sont toujours disponibles et qui croient en moi. Mes sœurs Manon et Alysson qui ont contribué à mon inspiration par leur cheminement personnel spirituel. Alysson, qui a passé des heures à effectuer l'édition de ce travail. Ma nanny, Lorna, qui est toujours fidèle au poste et m'inspire par sa détermination dans l'épreuve.

Mon professeur, Miloud Chennoufi qui m'a encouragée et conseillée tout au long de ce travail.

Finalement, je dois la rédaction de ce mémoire à mes trois petits anges : Florence, Kevin et Jasmine qui ont été compréhensifs pendant cette année d'étude. Ils m'ont continuellement inspirée à me dépasser de par leur présence et leur joie de vivre. Avec ce mémoire de maîtrise, j'espère leur donner l'exemple qu'ils peuvent voler aussi haut qu'ils le souhaitent.

INTRODUCTION

Nothing has ever been made until the soldier has made safe the field where the building shall be built, and the soldier is the scaffolding until it has been built, and the soldier gets no reward but honour¹.

Soldat est le terme générique qui est employé pour définir un membre d'une force armée. C'est au soldat que revient la tâche foncière de protéger la liberté du peuple. Or, chaque civilisation de l'histoire est aux prises avec une même difficulté: le conflit. Le dénominateur commun à toutes les forces armées du monde est le soldat. Peu importe le système d'armes qu'on lui confie, le soldat est l'essence même de la puissance de combat.

La citation ci-dessus de Éric Linklater exprime bien l'ultime responsabilité qui est confiée au soldat en vue de combler les attentes de la collectivité. En revanche, elle signifie que pour le soldat, seul l'honneur d'assurer la liberté de son pays et les droits de ses concitoyens lui suffit. Que faut-il alors au soldat pour qu'il ait le désir d'accomplir cette responsabilité ultime plutôt que de choisir de servir ses intérêts personnels?

Certains diront que le désir de servir son pays est à la source de cette volonté. D'autres affirment qu'il faut au soldat une bonne discipline, une grande capacité physique et une certaine empathie envers les causes humanitaires.

¹ Eric Linklater, *Crisis in Heaven. A Elysian Comedy*, (London : Macmillan, 1944), cité dans Earl Wavell, *Soldiers and soldiering or Epitets of war* (Oxford : Alden Press, 1953), p. 120.

Plusieurs s'entendent sur la propension à travailler en équipe. Quoique toutes ces raisons soient bonnes pour justifier le choix du soldat à embrasser la profession des armes, l'auteure veut offrir une autre perspective dans ce travail : celle de l'âme de la personne humaine qui endosse l'uniforme. L'âme est au soldat ce que le soldat est à la puissance de combat : il en est l'essence même.

La personne qui choisit de faire carrière dans les forces armées, de défendre les intérêts de sa nation au détriment de ses intérêts personnels, est animée d'une volonté unique à la profession des armes. Dans ce travail, il sera question du système d'arme le plus efficace au monde: le soldat². De plus, l'auteure approchera le terme soldat de façon interchangeable, c'est-à-dire qu'il soit membre du rang ou officier.

Le soldat est l'artiste de l'œuvre humaine qui consiste à assurer la protection et la sécurité des citoyens, domestiquement ou ailleurs dans le monde. Pour ce faire, il doit développer plusieurs compétences et savoir y puiser au besoin, un peu à l'image d'un peintre qui varie ses techniques et agence ses couleurs. Puisque la carrière militaire est une entreprise humaine, il est capital que le soldat acquière une bonne compétence émotionnelle.

² Lieutenant-General Rick Hillier, Discours, *Commander speaks about Army Transformation*, Press conference October 29, 2003; accessible à <http://www.forces.gc.ca/site/news-nouvelles/view-news-afficher-nouvelles-eng.asp?id=1239>; Internet; consulté le 28 janvier 2009.

L'auteure propose d'explorer une facette du développement du soldat qui n'a reçu que peu d'attention jusqu'à présent : celle de la spiritualité. Pour ce faire, elle concentrera son étude sur le soldat canadien, mais utilisera certains concepts empruntés aux américains. De plus, puisque le soldat est avant tout un humain avec des sentiments, des désirs et des besoins, d'autres perspectives proviendront des sphères extérieures au monde militaire.

La question suivante sera posée: est-ce que la spiritualité peut être un outil de leadership opérationnel et contribuer à former de meilleurs soldats?

L'auteure fera la démonstration que la spiritualité est en effet un outil de leadership opérationnel qui pourrait contribuer à améliorer les compétences du soldat. Malgré le fait que le soldat soit entraîné pour devenir ultimement un instrument de guerre, il n'en demeure pas moins une personne constituée du corps, de l'esprit et de l'âme. Considérant les rigueurs de la profession militaire, le développement spirituel est bénéfique pour le soldat en vue d'assouvir sa quête de sens. Dans une institution telle que les FC, il est possible d'implanter un environnement promouvant une meilleure santé spirituelle. Il s'agit d'un outil de leadership peu exploré jusqu'à présent, mais qui renferme un potentiel significatif de multiplicateur de force.

Pour faire ce cheminement, ce travail se divisera en cinq chapitres.

Dans le premier chapitre, la profession des armes sera mise à nu avec l'exposition de ses caractéristiques ultimes et rigoureuses. Il sera également question des défis auxquels font face les militaires au sein des FC. Au sein de ce même chapitre, il sera question des différentes obligations, compétences et vertus que doivent posséder les militaires. L'auteure mettra en relief les lacunes à combler en ce qui a trait à la compétence émotionnelle des soldats et plus particulièrement ce qui touche la spiritualité. À la fin de ce chapitre, le lecteur sera en mesure de bien comprendre en quoi la profession des armes est si différente de toute autre profession. De plus, ce dernier verra que les FC ont su cultiver le savoir-faire au détriment du savoir-être.

C'est au deuxième chapitre que l'auteure fera la lumière sur la terminologie utilisée dans cet essai et plus spécifiquement la distinction entre les termes religion et spiritualité. De plus, cette section du travail offrira des réponses aux différentes préconceptions associées à la spiritualité dans le monde militaire et la société en général. L'aboutissement de ce chapitre aura établi une base de compréhension du vocabulaire utilisé dans ce travail et exposé les mythes liés à la spiritualité.

Dans le troisième chapitre de l'essai, il sera question de valider le besoin de spiritualité des soldats en se servant de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow. Cette partie se terminera par la preuve que l'âme des soldats a besoin de la nourriture spirituelle de par la nature ultime de leur profession.

Au quatrième chapitre, il sera question de voir comment la spiritualité peut aider les militaires à trouver un sens à leur profession. Des leçons apprises dans d'autres secteurs d'activité seront utilisées pour en faire la preuve et pour démontrer l'applicabilité aux soldats des FC. La responsabilisation des leaders en matière de compétences émotionnelles sera également abordée. À la fin de cette partie, le lecteur sera en mesure d'attester des bienfaits d'une bonne santé spirituelle pour la personne et du fait que le leader doit s'en porter garant.

En final de l'essai, l'auteure propose de doter les militaires d'une meilleure spiritualité en offrant des pistes de solutions aux leaders actuels. Au terme de ce chapitre, le lecteur sera à même de constater que la spiritualité n'est pas seulement la nouvelle saveur du jour, mais qu'elle est bien un outil de leadership accessible, produisant des effets durables et mesurables.

CHAPITRE UN : LE CARACTÈRE UNIQUE DE LA PROFESSION DES ARMES, LES ATTRIBUTS DU SOLDAT ET LA PLACE DE LA SPIRITUALITÉ

The ultimate measure of a man is not where he stands in moments of comfort and convenience, but where he stands at times of challenge and controversy³.

Le chapitre un sera divisé en deux parties distinctes. Dans cette première partie, il sera question de démontrer le caractère unique de la profession des armes. Pour ce faire, l'auteure dépeindra un portrait des conditions ultimes auxquelles les militaires sont appelés à faire face et du poids qu'ils portent au cours de leur carrière. Par la suite, certaines données seront offertes afin d'illustrer à quel point les militaires sont confrontés à d'importants défis de vie qui sont, pour la plupart des conséquences du service militaire.

La deuxième partie de ce chapitre aura pour but d'étudier les attributs personnels que doivent posséder les membres des FC afin d'efficacement faire face aux défis que posent la nature de la profession. C'est à travers l'analyse de ces attributs que l'auteure démontrera la place que devrait avoir la compétence émotionnelle chez l'individu. Au sein même de la compétence émotionnelle s'inscrit la matière qui est au centre de cette thèse : la spiritualité. Cette partie du travail exposera donc comment l'institution militaire se préoccupe en majeure partie de cultiver le savoir-faire au détriment du savoir-être de ses membres.

³ Martin Luther King Jr, *The Oxford Dictionary of Modern Quotations* (Tony Augarde) (Oxford: Oxford University Press, 1991), p., 122.

À la fin de ce chapitre, le lecteur sera à même de comprendre les défis devant lesquels sont placés les militaires. De plus, il pourra constater que la spiritualité est une composante de la croissance humaine qui n'est pas encore explorée au sein des FC et qu'on assiste, par le fait même, à un vide à combler à ce niveau. Il est donc pertinent de se pencher sur la question de la spiritualité.

RESPONSABILITÉ ILLIMITÉE DU SOLDAT

Comme plusieurs autres professions au Canada, la profession militaire assure l'éducation, l'entraînement et la socialisation de ses membres à l'aide de ses propres institutions⁴. De plus, les FC possèdent un code d'éthique qui leur est propre. Ce qui différencie la profession des armes du reste des professions canadiennes est l'ultime responsabilité qu'on confère à ceux qui l'exercent. Il s'agit de la responsabilité illimitée⁵. Cette dernière comporte le devoir d'appliquer la violence jusqu'à la force mortelle. En outre, elle signifie également de sacrifier les intérêts personnels de ses membres pour le compte la nation. Le livre *The Warrior's Way. A Treatise on Military Ethics* de Richard Gabriel, publié en 2007 est clair à ce sujet : "The tension between individual self-interest and service to

⁴ Ministère de la Défense nationale, *Report of the Somalia Commission of Inquiry*, accessible à <http://www.dnd.ca/somalia/vol1/v1c5e.htm>; internet; consulté le 23 février 2009, p. 3.

⁵ Allan D. English, *Understanding military culture : a Canadian perspective*, rapport rédigé pour le Ministère de la Défense nationale (Toronto : Défense R&D Canada), Avril 2001, p. 24.

the community within the profession of arms must always be resolved by the soldier in favour of the community"⁶.

Pour les leaders, la responsabilité illimitée sous-entend le devoir d'ordonner aux troupes de s'exposer aux dangers du combat et ultimement, d'en mourir. Elle oblige également le leader à trouver l'équilibre entre la proximité émotionnelle vis-à-vis de ses troupes et la fermeté qu'il se doit d'exhiber en périodes de stress intense. Le général Sir John Hackett, dans son écrit intitulé *The Profession of Arms*, a exprimé cette relation de la façon suivante : "[...] heavy demands on the young officer, who has to be made to remember that only a person of liberal mind is entitled to exercise coercion over others in a society of free men"⁷.

La responsabilité illimitée sous-entend pour le militaire qu'il est en service en tout temps. Dès le moment de son enrôlement comme membre à temps plein des FC, le soldat renonce à son statut de citoyen ordinaire. Il ne fait d'ailleurs plus partie des données sur la population active canadienne⁸ et il renonce à certains droits fondamentaux contenus dans la Charte canadienne des droits et

⁶ Richard A Gabriel, *The Warrior's Way. A Treatise on Military Ethics* (Kingston: Canadian Defense Academy Press, 2007), p. 45.

⁷ General Sir John Hackett, *The Profession of Arms* (London: Sidgwick and Jackson Limited, 1983), p. 197.

⁸ Statistiques Canada, *Enquête sur la population active (EPA) Information détaillée pour janvier 2009* – 6 février 2009, accessible à http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=3701&lang=fr&db=imdb&adm=8&dis=2; Internet; consulté le 21 février 2009.

libertés. "It is the unlimited liability which sets the man who embraces this life somewhat apart. He (the soldier) will be always a citizen. So long as he serves, he will never be a civilian"⁹.

Le militaire ne rentre pas chez lui le soir en accrochant son uniforme et en devenant un citoyen ordinaire. Le cœur, l'âme et l'énergie propres au militaire ne le quittent jamais. Ils constituent l'esprit du soldat ou plutôt *his spirit*, pour utiliser la langue de Shakespeare. La société canadienne place son entière confiance en sa force armée et elle s'attend à ce que le militaire soit prêt à tout.

La vraie dimension de la profession des armes est souvent méconnue au Canada. Pendant longtemps, la réclusion de l'institution a contribué à ce phénomène. Toutefois, au cours des dernières années, les FC ont migré vers la sécularisation, c'est-à-dire qu'elles sont devenues plus ouvertes et plus près de la société. Cette meilleure connaissance de la profession des armes a permis à la société canadienne de mieux reconnaître son caractère ultime sans toutefois encore le saisir entièrement.

Les multiples missions auxquelles a pris part la quasi-totalité des effectifs des FC ont laissé des blessures chez les militaires¹⁰. Au cours de ces missions,

⁹ General Sir John Hacket, *The Profession of Arms* (London: Sidgwick and Jackson Limited, 1983), p. 202.

¹⁰ Mary McFadyen, *A Long Road to Recovery: Battling Operational Stress Injury*, Special Report to the Minister of National Defense, Bureau de l'Ombudsman des FC, Décembre 2008, Introduction.

plusieurs militaires ont vécu l'expérience ultime du combat. Par contre, le discours perpétué au sein de la société canadienne ne traite pas du caractère illimité de la responsabilité des militaires¹¹. Les valeurs canadiennes de paix et de diplomatie n'ont pas pour effet de valoriser l'éthos guerrier de sa force armée. Les campagnes de recrutement en sont un bon exemple; les avantages de se joindre aux FC sont vantés au détriment des réelles attentes de la profession.

De façon réaliste, s'enrôler signifie accepter une carrière jonchée de difficultés intellectuelles, interpersonnelles, physiques et émotionnelles. Ultimement, s'enrôler peut signifier le fait de donner sa vie pour sa patrie et d'impliquer sa famille dans ce mode de vie. En outre, l'acte de tuer un ennemi et d'avoir à vivre avec le fardeau de cette action est un sujet tabou au pays. Pourtant, il s'agit là de l'essence même de la profession des armes.

Certaines autres professions ont sans aucun doute plusieurs points en commun avec la profession militaire. Les pompiers auront à mettre leur vie en danger pour sauver des vies. Les policiers devront faire face à l'agression et assumer leur légitime défense. Bien que ces professions soient tout aussi honorables et nécessaires au bon fonctionnement de notre société, la profession des armes est unique en un aspect : elle oblige le militaire à appliquer la violence de façon délibérée. En plus d'assumer sa légitime défense, le soldat a le devoir

¹¹ Major T. Bishop, "Call to arms – unlimited liability with unlimited trust" (Toronto : travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major – Nouveaux Horizons, Collège des Forces canadiennes, 2006), p. 4.

d'infliger la violence jusqu'à la mort selon l'application des règles d'engagement qui lui sont conférées.

Sans toujours avoir à employer la violence par son action directe sur une cible, le militaire peut également avoir à déterminer la légitimité d'une cible qui serait atteinte par d'autres systèmes d'armes. La détermination de ces cibles implique que le militaire accepte l'affliction de dommages collatéraux et de pertes de vies civiles. Par exemple, le processus de ciblage effectué présentement en Afghanistan oblige certains militaires à légitimer des cibles de haute valeur, même si cela veut dire d'accepter le risque de toucher également femmes et enfants. Avoir à décider de la légitimité d'une cible, même en présence de non-combattants, pose aux militaires un fardeau moral qui ne relève d'aucune autre profession que celle des armes.

Par l'entremise de moyens technologiques tels que l'imagerie, il est possible d'observer les effets des systèmes d'armes sur les cibles choisies. Pour certains militaires, cela signifie d'être témoin de scènes violentes réelles et ce, de façon répétitive. Les conséquences de cette forme d'application de la violence sont toutes aussi graves que celles occasionnées par le combat rapproché. C'est pourquoi l'auteure inclut également cet aspect dans l'application délibérée de la violence.

Conditions de vie austères

Pour le soldat, repousser ses limites physiques fait partie de son quotidien. Qu'il soit en garnison ou au combat, il doit être prêt à toute éventualité. Lorsque les militaires sont en garnison, ils s'entraînent comme s'ils combattaient, c'est-à-dire dans des conditions similaires à celles qui pourraient survenir dans un continuum de violence. Souvent, ces situations impliquent des efforts physiques et psychologiques maintenus pendant de longues périodes¹². Ultimement, le soldat doit être prêt à opérer efficacement dans des conditions climatiques extrêmes. Il doit être capable de survivre sans les commodités de base dont l'être humain a besoin. La faim, la soif, la chaleur, le froid, la peur, l'exposition aux éléments, les difficultés physiques de l'emploi, l'obligation à vivre dans des espaces confinés et l'isolement sont des conditions de vie auxquelles sont assujettis les militaires.

Les besoins opérationnels sont comblés au détriment des besoins de base des soldats. Au chapitre trois, l'auteure reviendra sur ce sujet en utilisant la théorie de la motivation humaine d'Abraham Maslow.

¹² Anthony Kellet, *Combat Motivation. The behavior of Soldiers in Battle* (Boston : Kluwer · Nijhoff Publishing, 1982), p., 238.

Éloignement du noyau affectif

La profession militaire, de par sa nature, oblige le soldat à s'éloigner de façon répétitive du foyer familial et ce, pour des périodes de courte durée (2 à 3 semaines) et de plus longue durée pouvant aller jusqu'à plusieurs mois. Ceci a pour effet d'occasionner un fardeau additionnel pour la famille.

La notion d'affiliation régimentaire présente dans les FC vient en quelque sorte atténuer l'isolement du soldat car elle lui permet de maintenir une relation pseudo-familiale¹³. Au cours de l'histoire, l'institution militaire a toujours maintenu un système de soutien aux familles des militaires, qu'il ait été formel ou non. Malgré cela, l'éloignement des proches demeure une réalité à laquelle le soldat se doit de faire face tout au long de sa carrière. Aussi loin que les écrits nous le rappellent, le foyer domestique a toujours été le lieu de refuge et de ressourcement. Au premier siècle, le préfet de la Marine romaine, Caius Plinius Secundus affirmait : "Home is where the heart is"¹⁴. Cela est aussi vrai pour le soldat. Néanmoins, la nature de la profession des armes l'oblige à accomplir sa mission en l'absence du soutien familial.

¹³ Ministère de la Défense nationale, *Report of the Somalia Commission of Inquiry*, accessible à <http://www.dnd.ca/somalia/vol1/v1c5e.htm>; internet; consulté le 23 février 2009.

¹⁴ Caius Plinius Secundus (better known as Pliny the Elder), *The Macmillan book of proverbs, maxims and famous phrases* (New-York: The Macmillan Company, 1948), p., 1152.

Conséquences sociales et humaines du service militaire

Attrition

Les difficultés associées au caractère ultime de la profession des armes ont des conséquences importantes sur la qualité de vie des militaires et de leur famille. L'étude du Chef du personnel militaire sur les facteurs d'attrition des membres des FC effectuée en 2008 est très révélatrice de ces défis¹⁵. Les données démontrent que la cause première de l'attrition des FC est le tempo opérationnel élevé. Ce dernier signifie qu'il y a un déséquilibre entre le temps passé au travail et le temps disponible pour être en famille, occasionnant souvent des difficultés à équilibrer les services de garde des enfants avec les exigences du métier en plus d'un stress causé par l'éloignement du noyau familial et les déploiements.

Une autre raison figurant en tête de liste pour expliquer le taux d'attrition dans les FC est l'instabilité familiale associée aux diverses mutations et déménagements. Les multiples endroits où les militaires sont appelés à servir occasionnent des inconvénients familiaux qui aboutissent souvent en libérations. Par exemple, on mentionne l'impossibilité pour le conjoint du militaire à poursuivre un avancement de carrière en raison des fréquentes relocalisations. De plus, ces situations exigent des familles une réorganisation complète de leurs réseaux sociaux, obligeant par exemple à trouver à nouveau un médecin de

¹⁵ Major-Général W. Semianow, OMM, CD. Dimensions and demographic Challenges of Canadian HR & their effects on the CF (Conférence, Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON, 8 décembre 2008), avec l'autorisation du conférencier.

famille, à établir les contacts avec les écoles et les autres institutions, etc. Les militaires qui deviennent parents à leur tour comprennent vite que leurs enfants auront à s'adapter à plusieurs systèmes scolaires et à parfois même faire face à l'obligation d'apprendre une langue seconde.

Insatisfaction dans les relations

L'auteure a consulté plusieurs analyses sur les taux de divorce dans les forces armées, spécifiquement dans les FC et au sein des Forces armées américaines¹⁶. Dans ce travail, il ne sera pas question des taux élevés de divorce ou de séparation mais plutôt d'insatisfaction dans les relations. Les données sur les taux de divorce et de séparation démontrent en effet qu'il y a une corrélation entre les difficultés du service militaire et la rupture des unions. Cependant, l'auteure a choisi d'être plus holistique et d'aborder les relations de manière plus globale. Dans cette conséquence sont incluses les difficultés relationnelles vécues avec les parents, les amis et les enfants plutôt que celles résultantes de séparations d'unions formelles.

Le stress qu'inflige un déploiement en théâtre d'opérations sur les relations interpersonnelles d'un membre des FC est considérable. Les

¹⁶ Benjamin R. Karney et John S. Cross, *Families under stress. An assessment of data, theory and research on marriage and divorce in the military* (Santa Monica : RAND Corporation, 2007).

Voir également : Canada. Ministère de la Défense nationale, *Rapport annuel sur le personnel de la Force régulière 2007-2008*, Ottawa : Chef du Personnel Militaire, Février 2009.

conséquences qui en découlent varient en intensité et sont parfois intangibles et donc impossibles à mesurer. Sans pour autant quantifier ces conséquences, nul ne peut tout de même les écarter. Pour parents et enfants, l'absence d'un membre significatif parti en mission peut être synonyme de difficultés de concentration, de perte d'appétit, de diminution de la joie de vivre et d'inquiétudes constantes¹⁷.

En matière de relations amoureuses, une longue absence peut mener à des conflits et éventuellement se conclure par une séparation définitive. Au retour de mission, plusieurs militaires se voient confrontés avec la réintégration nécessaire à la vie quotidienne. Il est indéniable que le service militaire soumet les relations interpersonnelles à un test rigoureux qui est unique à la profession des armes.

Blessures de stress opérationnel

Le nombre de blessures non liées au combat affligeant les membres des forces armées n'est pas un malheur qui date d'hier. Durant la campagne de l'Europe du Nord-Ouest (1944-45), le taux de blessures catégorisées comme étant de nature "neuropsychiatrique" atteignait un ratio de 25% pour les unités

¹⁷ McFadyen, Mary, *A Long Road to Recovery: Battling Operational Stress Injury*, Special Report to the Minister of National Defense, Bureau de l'Ombudsman des FC, Décembre 2008, p., 20.

Voir également : U.S. Army HOOAH 4 HEALTH, " The Emotional Cycle of Deployment: A Military Family Perspective", <http://www.hooah4health.com/deployment/Familymatters/emotionalcycle.htm#ch4>; Internet, consulté le 22 avril 2009.

de combat¹⁸. Il va sans dire que les conséquences de ces blessures se font également sentir lorsque les soldats reviennent au sein de leur réseau social et affectif. Les blessures de stress opérationnel affligent tout autant les soldats canadiens et leur famille aujourd'hui. Le dernier rapport de l'Ombudsman des FC à ce sujet note que 27 % des militaires revenant d'un déploiement ont des problèmes liés au stress vécu en mission et que leurs familles sont également aux prises avec des difficultés¹⁹.

Suicide

Le suicide au sein de la population militaire atteste également des difficultés de la profession des armes. Comme toute affliction sociale, il est difficile de savoir exactement quelles sont les causes qui mènent les membres des FC à s'enlever la vie. De plus, les données exactes relatives aux suicides au sein de l'institution militaire sont difficiles à jauger. Pour les besoins de cet ouvrage, l'auteure a recherché les données récentes concernant les suicides au sein des FC. Les résultats obtenus sont contradictoires. Un article publié le 19 avril 2008 par la Canadian Broadcasting Corporation (CBC) mentionne que selon les données obtenues en 2007 (en vertu de la Loi sur l'accès à l'information), le nombre de suicides au sein des FC était trois fois plus élevé que

¹⁸ Allan D. English, "Leadership and operational stress in the Canadian Forces", *Canadian Military Journal*, Autumn 2000, p. 35.

¹⁹ Mary McFadyen, *A Long Road to Recovery: Battling Operational Stress Injury*, Special Report to the Minister of National Defense, Bureau de l'Ombudsman des FC, Décembre 2008, Introduction et p., 20.

celui de la population canadienne et qu'il avait augmenté considérablement au cours de la dernière année²⁰.

En revanche, du côté du ministère de la Défense nationale, un document intitulé "Suicide in the Canadian Forces" daté du 24 avril 2008 mentionne que le taux de suicide au sein du personnel des FC est inférieur à celui de la population canadienne et qu'il avait même diminué depuis les 12 dernières années²¹.

Il est donc difficile de savoir où tracer la ligne quant à l'ampleur du fléau que représente le suicide au sein des FC. Toutefois, il est indéniable que la nature même de la profession militaire occasionne des blessures humaines considérables.

Ceci conclut la partie traitant de la nature de la profession et des conséquences sociales et humaines du service militaire. Il convient maintenant de se pencher sur les attributs que les soldats canadiens doivent posséder.

²⁰ Canada's military suicide rate doubled in a year, documents show, accessible à <http://www.cbc.ca/canada/story/2008/04/18/suicide-rates.html>; Internet; consulté le 6 fév 2009.

²¹ National Defense, Suicide in the Canadian forces, accessible à <http://www.dnd.ca/site/news-nouvelles/view-news-afficher-nouvelles-eng.asp?id=2632>; Internet, consulté le 6 fév 2009.

LES ATTRIBUTS DES SOLDATS

Revue de littérature doctrinaire canadienne

En ouverture au chapitre un, il a été question du caractère unique et de la rigueur de la profession des armes. Il convient maintenant d'étudier les attributs personnels que doivent posséder les membres des FC afin d'efficacement faire face aux défis que posent la nature de la profession. C'est en faisant l'analyse de ces attributs que l'auteure démontrera la place que devrait avoir la compétence émotionnelle chez l'individu.

Pour effectuer ce cheminement, l'auteure propose de se pencher sur quatre ouvrages publiés récemment au sujet de la profession militaire au Canada. À l'aide de ces documents, il sera possible d'identifier ce que les FC considèrent comme étant les attributs personnels, les traits et les caractéristiques des femmes et des hommes qui embrassent la profession militaire. Suite à l'analyse de ces ouvrages, l'auteure fera ressortir comment les composantes de la compétence émotionnelle ne sont pas abordées de façon aussi prépondérante dans le développement personnel et professionnel des militaires.

Les chercheurs Ross Pigeau et Carol McCann se sont penchés depuis plus de 10 ans sur les facteurs humains dans le commandement et le contrôle. Ils ont publié, en 1999, un modèle qui définit les différentes dimensions du commandement s'appuyant sur l'hypothèse de base que

tout individu au sein des forces armées peut être appelé à commander à un certain degré. "From the most junior private to the most senior general officer, all individuals can creatively express their will to accomplish a mission [...]"²².

Le modèle de Pigeau & McCann a été validé par la suite et est toujours utilisé aujourd'hui au sein des FC. L'une des dimensions définies dans ce modèle est la compétence. Pigeau & McCann soutiennent que la compétence que doit posséder le militaire pour faire face aux rigueurs de sa profession comporte 4 volets. Les compétences intellectuelles et physiques en sont les deux premiers et selon ces deux chercheurs, elles sont très bien comprises, renforcées et appliquées au sein des FC. Les deux autres volets touchent respectivement les compétences émotionnelles et les compétences interpersonnelles. Selon ces chercheurs, les forces armées ne possèdent toujours pas aujourd'hui de programme structuré et cohérent pour aborder ces dernières²³. Pourtant, certains experts s'entendent pour dire que le ratio d'importance entre les compétences émotionnelles et les compétences techniques est de deux pour un²⁴.

²² Carol McCann et Ross Pigeau. *Clarifying the Concepts of Control and Command* (Toronto : Defence and Civil Institute of Environmental Medicine, 1999), p., 6.

²³ Allan English, *Command and Control of Canadian Aerospace forces : conceptual foundations* (Ministère de la défense nationale, Ottawa; 2008), p. 96.

²⁴ Greg Stump, It, Emotional Competence and Leadership, accessible à <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/uscg/emot.htm>; Internet consulté le 11 mars 2009.

Dans l'analyse des attributs humains que doivent posséder les militaires, le modèle de Pigeau & McCann est très utile. Premièrement, il se base sur des attributs applicables à tous les membres des FC. Dans le contexte militaire actuel, chaque soldat est un acteur appelé à exercer une forme de commandement. En second lieu, ce modèle définit simplement et clairement quatre compétences mutuellement complémentaires à posséder. En dernier lieu, Pigeau & McCann mentionnent explicitement les manques à gagner en matière d'éducation et d'application des compétences émotionnelles et interpersonnelles.

Pour sa part, l'auteure est d'avis que les compétences interpersonnelles sont implicitement abordées dans l'endoctrinement militaire et le développement professionnel des militaires. Les trois autres ouvrages de référence dont il sera question sous peu viennent corroborer cette opinion. Par contre, la compétence émotionnelle demeure encore pratiquement absente de tout programme de développement formel dans les FC.

L'ouvrage *The Warrior's Way. A Treatise on Military Ethics* publié en 2007²⁵ sous l'égide de l'Académie de la Défense canadienne se penche pour sa part sur l'éthique du soldat canadien. Un chapitre complet traite du caractère du soldat et des vertus qu'il doit posséder.

²⁵ Richard A Gabriel, *The Warrior's Way. A Treatise on Military Ethics* (Kingston: Canadian Defense Academy Press, 2007).

Toutes ces vertus recourent les compétences décrites dans le modèle de Pigeau & McCann. Certaines vertus relèvent de la compétence émotionnelle des soldats. Par exemple, on y parle de compassion, d'humanisme, de vocation et d'introspection. Ce chapitre sur les vertus militaire est tout-à-fait saisissant. Il démontre à quel point l'essence même de la profession militaire est une entreprise humaine. De plus, les vertus attendues d'un soldat sont preuves des exigences humaines qui pèsent sur le militaire d'aujourd'hui. Bien qu'il soit révélateur de consulter cet ouvrage pour découvrir les traits de caractère escomptés d'un soldat, aucune prescription ne s'y trouve afin d'inculquer ces vertus aux soldats oeuvrant au sein des FC.

La publication *Servir avec Honneur* définit les attentes des membres des FC en s'appuyant sur une base de valeurs et de croyances²⁶. On y traite d'éthos militaire, de travail d'équipe, de loyauté et d'esprit combatif. La pierre angulaire de cet ouvrage se situe dans l'expertise, les connaissances et le savoir-faire des militaires. Quoique cet ouvrage soit un guide utile aux membres de la profession des armes, il ne traite que très peu du savoir-être et de la dimension humaine et émotionnelle à la base de l'esprit du soldat.

²⁶ Canada, Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur. La profession des armes au Canada*, (Ottawa : MDN, 2003), p. 77.

Le dernier ouvrage de référence dont s'est servie l'auteure pour déterminer les traits essentiels des militaires s'intitule : *Le cadre de perfectionnement des professionnels : Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*²⁷. Il fut publié en 2006 sous l'égide de l'Académie canadienne de la Défense. Ce rapport se veut un cadre de perfectionnement des professionnels destiné aux leaders des FC et s'appliquant à un continuum de quatre niveaux de leader (débutant, intermédiaire, avancé, supérieur). Ce rapport est détaillé et très utile pour déterminer les qualités jugées comme étant requises chez les leaders à tous les niveaux. Il établit 16 attributs du leader, imbriqués sous 5 éléments étant tous interreliés. Ces cinq éléments sont l'expertise, les capacités cognitives, les capacités sociales, les capacités de changement et l'idéologie professionnelle²⁸.

L'étude de ce dernier ouvrage très exhaustif et récent permet d'établir les fondements du perfectionnement des militaires. Dans les attributs des leaders de tous les niveaux, la notion de capacité émotionnelle n'est pas explicitement abordée une fois de plus.

²⁷ Robert W. Walker, *Le cadre de perfectionnement des professionnels : Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, Rapport technique de l'ILFC 2006-01, Institut de leadership des FC, Kingston, On, Septembre 2006.

²⁸ Ibid., p., 29.

Les FC cultivent le savoir-faire

La revue de ces quatre documents de références pour les FC a permis de constater qu'il n'y a pas unanimité sur les attributs que les soldats canadiens se doivent de posséder. Parmi tous ces concepts, il y a pourtant une constante : l'institution militaire se soucie encore davantage de cultiver le savoir-faire au détriment du savoir-être. Pourtant, en tant qu'institution, elle reconnaît que le soldat est à la base de tout et que la dimension humaine est capitale.

Compétence émotionnelle et spiritualité

La compétence émotionnelle, telle qu'exposée par Pigeau & McCann, peut être développée chez les militaires. Ouvrant dans un environnement incertain et faisant face aux situations ultimes, les membres des FC se doivent de faire preuve de résilience et de robustesse tout en restant équilibrés²⁹. Selon l'explication du modèle par Carol McCann³⁰, la spiritualité et le bien-être font partie de cette compétence.

²⁹ Carol McCann et Ross Pigeau, *Clarifying the Concepts of Control and Command* (Toronto : Defence and Civil Institute of Environmental Medicine, 1999), p. 7.

³⁰ Carol McCann, "Re-conceptualizing Command and Control" (Conférence, Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON, 12 septembre 2008), avec l'autorisation de la conférencière.

Au moment de la rédaction de cet essai, plusieurs initiatives sont en place au sein des FC pour aborder l'amélioration de la compétence émotionnelle au sein de la communauté.

La Stratégie de ressources humaines militaires des FC 2020 reconnaît la santé, le mieux-être et le bien-être spirituel du personnel militaire comme étant essentiels à l'efficacité opérationnelle et à l'esprit de corps³¹. Ces composantes constituent un des principes de ressources humaines des FC.

Dans le modèle conceptuel de gestion du personnel militaire, le pilier du centre se nomme "prépare". Ce pilier représente essentiellement les éléments fondamentaux pour doter les troupes d'une bonne santé physique, mais également spirituelle³².

Le plan stratégique de la branche de l'aumônerie intitulé *Called to serve* met en relief la stratégie spirituelle des FC pour la prochaine décennie³³. Dans ce document, les FC reconnaissent le besoin criant de

³¹ Canada, Ministère de la Défense nationale, *Military HR Strategy 2020. Facing the People Challenges of the Future* (Ottawa : Chief of Staff ADM (HR-Mil), 2002), p. 5.

³² Ministère de la Défense nationale, B-GL-005-100/FP-001, *Canadian Forces Joint Publication, Military Personnel Management Doctrine* (Ottawa : MDN Canada, Juin 2008), p. 4-3.

³³ Canada, Ministère de la Défense nationale, *Called to Serve. A Strategy for the Canadian Forces Chaplaincy* (Ottawa : Chief of Staff Chaplain General, février 2008). Introduction.

croissance spirituelle de leurs membres en vue d'une meilleure santé et d'un plus grand bien-être.

Les initiatives mentionnées ci-dessus sont tributaires des efforts déployés par l'institution militaire pour reconnaître l'importance d'une meilleure compétence émotionnelle du soldat. Pourtant, l'auteure observe tout de même dans sa recherche que peu de progrès ont été accomplis jusqu'à présent.

Le principe central du processus de transformation des FC initié sous le Général Rick Hillier et qui se poursuit encore au moment de cette rédaction est d'améliorer la capacité du soldat. Ce que l'auteur suggère dans ce travail est en harmonie avec cette idéologie : doter le soldat de meilleures capacités émotionnelles par l'entremise d'une croissance spirituelle.

Pour conclure le présent chapitre, il convient de renchérir que dans l'étude du caractère unique de la profession des armes, les défis auxquels les militaires font face sont considérables par rapport aux autres professions du monde. Les conséquences sociales et humaines du service militaire témoignent des défis propres à la profession. Les conditions de vies austères auxquelles sont exposés les soldats exigent des efforts constants de la machine humaine. À tous ces facteurs s'ajoute finalement la responsabilité illimitée du soldat dans la poursuite des intérêts de la nation au détriment des siens.

Si le dénominateur commun de toute profession est l'humain, l'auteure a voulu exprimer dans cette partie du travail que, quoique bénéficiant d'un entraînement intense, les soldats sont soumis à de rudes épreuves et demeurent malgré tout des humains avec des limites et des besoins intrinsèques.

De plus, en analysant quatre documents de doctrine canadienne, l'auteure a démontré que la compétence émotionnelle du militaire n'a pas encore la place qu'elle devrait avoir et qu'il est bénéfique de se pencher sur l'âme du soldat.

CHAPITRE DEUX: LES PRÉCONCEPTIONS DE LA SPIRITUALITÉ ET LES DÉFINITIONS QUI S'IMPOSENT

The shadow is what we think of it;
the tree is the real thing³⁴.

Dans la doctrine militaire, un énoncé de mission pour une opération quelconque est pratiquement toujours formulé de la même façon c'est-à-dire qu'il tente de répondre aux questions suivantes : qui, quoi, comment et pourquoi. Un exemple d'énoncé de mission pourrait être : la compagnie X attaquera la force ennemie Y située de l'autre côté de la colline, en effectuant une feinte vers le Nord, afin de permettre aux forces de la coalition d'établir un point fort sur l'objectif Z. De façon analogue, la spiritualité offre aux individus de trouver des réponses aux questions ci-dessus. Elle permet aux individus de connaître qui ils sont vraiment. Elle répond au "qui" existentiel. Elle leur indique une direction à prendre et une démarche à suivre : le "quoi" et le "comment". Finalement, la spiritualité donne un sens à la vie. Elle répond ainsi au "pourquoi".

La façon dont la spiritualité est exprimée varie énormément d'un individu à l'autre. L'affiliation religieuse est une façon d'exprimer et de vivre la spiritualité. Par contre, certaines personnes ne sentiront pas le besoin ou l'attrait de posséder une affiliation religieuse pour vivre et expérimenter leur

³⁴ Abraham Lincoln, *The Macmillan book of proverbs, maxims and famous phrases* (New-York: The Macmillan Company, 1948), p., 1960.

spiritualité. Dans la même veine, un individu peut pratiquer une religion et expérimenter certains rituels sans pour autant être spirituel.

Dans ce chapitre, il sera question de définir ce qu'est la spiritualité et surtout, de la dissocier de la religion. Pour se faire, l'auteure établira les définitions de base qui serviront d'assises à ce travail. De plus, l'auteure expliquera les préconceptions qui existent au sein des FC et qui font de la spiritualité un sujet difficile à aborder. Finalement, l'auteure démontrera que ces préconceptions sont à la base même des entraves à la croissance spirituelle des soldats.

DÉFINITIONS

La spiritualité est une notion difficile à définir. Elle a fait partie de toute l'exploration humaine comme étant l'une des trois caractéristiques importantes dont la personne est constituée : le corps, l'esprit et l'âme (*Body, Mind, Spirit*)³⁵. Selon Huitt et Robbins, la spiritualité relève fondamentalement de la façon dont l'humain approche les inconnus de la vie, la façon dont l'humain interagit avec le sacré³⁶. Le sacré est le

³⁵ William G. Huitt, Jennifer L. Robbins, *An Introduction to Spiritual Development*, Paper presented at the 11th Annual Conference : Applied Psychology in Education, mental Health and business, (Valdosta , GA : October 2003), p. 3.

³⁶ Ibid, p. 3.

caractère de ce qui transcende l'humain³⁷. Un document entier pourrait être rédigé pour rassembler les multiples définitions qui se trouvent dans la littérature au sujet de la spiritualité. *Le Petit Larousse* définit la spiritualité comme "une qualité de ce qui est esprit, dégagé de toute matérialité"³⁸. Dans le volume de l'armée américaine 600-63-12 intitulé *Spiritual Fitness*, on ne définit pas le mot spiritualité en isolation, mais on définit plutôt le terme santé spirituelle comme étant "le développement des qualités personnelles requises pour soutenir une personne en période de stress, de difficultés et de tragédies"³⁹ (Traduction libre).

L'auteure a choisi d'utiliser une définition de la spiritualité qui est fortement inspirée de celle présentée dans la stratégie de l'aumônerie des FC⁴⁰. Pour les besoins de ce travail, le terme spiritualité est défini comme suit : il s'agit du besoin pour la personne de comprendre qui elle est, comment elle se perçoit, interagit avec les autres et le monde qui l'entoure ainsi qu'avec tout ce qui transcende l'humain. La transcendance veut simplement dire ce qui est extérieur au monde tel qu'on le connaît. Cela peut signifier d'entretenir une relation avec le sacré ou non, mais

³⁷ Le Petit Larousse illustré, (Paris : Larousse, 2005), p. 952.

³⁸ Ibid., p. 1005.

³⁹ United States of America, Department of the Army, Pamphlet 600-63-12 *Spiritual Fitness* (Washington : 1987), p. 1.

⁴⁰ Canada, Ministère de la Défense nationale, *Called to Serve. A Strategy for the Canadian Forces Chaplaincy* (Ottawa : Chief of Staff Chaplain General, février 2008), Introduction.

certainement, une recherche de compréhension de ce qui est essence et incorporel par opposition à artifice et matériel. L'ampleur de la croissance spirituelle chez un individu détermine son niveau d'implication dans sa propre vie⁴¹. De façon allégorique, un individu choisit d'être le personnage principal du film de sa vie plutôt que d'y jouer un rôle de simple figurant. Finalement un être spirituel a le courage de transformer ses intentions en actions⁴².

La religion, quant à elle, se définit comme étant "l'ensemble de croyances et de dogmes définissant le rapport entre l'homme avec le sacré. C'est l'ensemble des pratiques et des rites propres à chacune de ces croyances"⁴³. Précédemment, l'auteure a mentionné qu'un individu pouvait être religieux sans être spirituel. Cet énoncé réfère surtout à l'exemple d'un individu qui pratiquerait des rituels religieux sans avoir établi de relation avec lui-même, le monde qui l'entoure et tout ce qui transcende l'humain. Par ailleurs, il serait également possible pour un individu d'être spirituel sans avoir aucune affiliation religieuse et sans visiter aucun lieu de culte.

La croissance spirituelle qui est au cœur de cette thèse ne relève pas de prescriptions religieuses. L'auteure est d'avis que cette démarche

⁴¹ William G. Huitt, Jennifer L. Robbins, *An Introduction to Spiritual Development*, Paper presented at the 11th Annual Conference : Applied Psychology in Education, mental Health and business, (Valdosta , GA : October 2003), p. 9.

⁴² Ibid., p. 9.

⁴³ Le Petit Larousse illustré (Paris : Larousse, 2005), p. 916.

personnelle doit permettre au soldat de décider lui-même des rituels et pratiques religieuses qu'il choisirait pour vivre sa spiritualité. C'est par ailleurs ce qui est cautionné par la branche de l'aumônerie des FC dans le document stratégique intitulé *Called to Serve*, publié en février 2008⁴⁴.

PRÉCONCEPTIONS DE LA SPIRITUALITÉ

Les quelques définitions élaborées précédemment ont déjà abaissé certaines préconceptions face à la spiritualité. Par exemple, la spiritualité est différente de la religion. Les deux peuvent être mutuellement existantes ou être indépendantes.

Une autre préconception de la spiritualité est qu'elle est souvent associée à la fréquentation d'un lieu de culte. Même si le recueillement en un lieu de culte peut faire partie de la façon dont les individus vivent et pratiquent leur spiritualité, il n'en est pas pour autant un critère essentiel. La spiritualité peut se vivre sans être apparente, avec ou sans pratiques de rituels.

⁴⁴ Ministère de la Défense nationale. *Strategic plan of the Canadian Chaplain Branch*, "Called to Serve", <http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/cfcb-bsafc/acf-sbs/sp-ps/doc/cs-as-eng.pdf>; Internet; consulté le 4 mars 2009.

Une autre préconception à considérer est que la spiritualité, qui traite du cœur et de l'âme, est en contradiction avec la nature même de la profession des armes, qui elle, est caractérisée par le fait d'infliger la violence de façon délibérée. Rien, en fait, ne pourrait être plus faux que d'affirmer que les militaires, de par la nature de leur profession, ne sont pas prédisposés à devenir des êtres spirituels. Il a été question, au chapitre un, de la robustesse de corps et d'esprit requise pour être un membre des forces armées. La croissance spirituelle n'est pas un obstacle à cette robustesse. Elle démontre, au contraire, une maturité émotionnelle nécessaire à créer l'ouverture vers la transcendance et l'immatériel pour le soldat.

Un meilleur état spirituel défait le stéréotype du stoïque soldat de plomb⁴⁵ qui demeure immuable dans l'épreuve ainsi que la mentalité phallocrate qui prévaut encore au sein de l'institution des FC. Les militaires, qu'ils soient hommes ou femmes, sont des êtres humains avec des besoins émotionnels et spirituels.

Marques, Dhiman and King, dans leur ouvrage *Spirituality in the workplace* publié en 2007⁴⁶, considèrent comme hypothèse de base que

⁴⁵ Hans Christian Andersen, *Le Stoïque soldat de plomb*, accessible à http://www.andersenstories.com/fr/andersen_contes/le_stoique_soldat_de_plomb; Internet; consulté le 14 mars 2009.

⁴⁶ Joan Marques, Satinder Dhiman et Richard King, *Spirituality in the Workplace. What it is. Why it matters. How to make it work for you* (Fawnskin, CA : Personhood Press, 2007), p. 7.

chaque personne est spirituelle et que la spiritualité peut être appliquée et expérimentée dans tous les types et lieux de travail. Aux prochains chapitres, l'auteure traitera plus en détail des effets bénéfiques d'une meilleure santé spirituelle sur une force armée.

Plusieurs idées préconçues en regard à la spiritualité proviennent du fait qu'on croit la spiritualité comme étant un cheminement individuel et qu'il est donc pratiquement impossible de promouvoir la croissance spirituelle au sein d'un groupe homogène. Cette préconception est amplifiée lorsqu'il s'agit d'une organisation comme l'institution militaire dont le fondement est la standardisation des procédures et directives. La spiritualité est alors considérée comme personnelle, individuelle et peut parfois même être perçue comme menant à la division (l'origine de plusieurs conflits n'est-elle pas liée aux schismes de croyances religieuses?). Pourtant, l'essence même des différences entre les cheminements individuels vers la spiritualité est leur concordance vers un même but. Chaque personne effectue son cheminement personnel à sa manière, mais toutes ont en commun le même but recherché : une quête de sens, un besoin de relation avec le sacré, une meilleure qualité de vie.

La dernière préconception qui sera abordée dans ce chapitre, sans aucun doute la plus importante à analyser, est que la spiritualité est une affaire personnelle qui ne concerne pas le leadership et qui est du domaine

de l'aumônerie. Trois facettes de cette préconception sont à être réprochées.

La première est que la spiritualité est une affaire personnelle et qu'on doit donc laisser aux individus le devoir de satisfaire leurs besoins spirituels par eux-mêmes. Au sein des FC, il a été question précédemment que le tempo opérationnel était source de frictions énormes en plus d'être l'une des premières causes d'attrition. Comment est-il possible d'espérer que les soldats entreprennent par eux-mêmes des démarches de croissance spirituelle si ces mêmes soldats n'ont pas même assez de temps pour se consacrer au maintien de leurs relations de base avec la famille et les amis? Dans une institution aussi traditionnellement axée sur le rendement intellectuel et physique que les FC, comment les soldats peuvent-ils se voir encouragés à améliorer leur santé spirituelle?

Finalement, pour espérer que les soldats combent par eux-mêmes leurs besoins spirituels, il faudrait qu'il y ait pour le moins des ressources disponibles dans leur environnement. Considérant les divers endroits où les soldats canadiens sont appelés à servir, il est pratiquement impensable que les opportunités de croissance spirituelle soient présentes. Plusieurs de ces endroits se situent en milieux ruraux, où les ressources de croissances personnelles peuvent être limitées.

En second lieu, l'idée préconçue que la spiritualité ne concerne pas le leadership est fautive. Ayant déjà accepté au chapitre un de ce travail que les leaders de tous les niveaux se devaient de développer les quatre types de compétences (intellectuelle, physique, émotionnelle et interpersonnelle), il serait inconsistant de croire que la santé spirituelle ne concerne pas les leaders. De plus, le manuel *Le leadership dans les Forces Canadiennes. Fondements conceptuels* énonce que les leaders des FC ont la vaste responsabilité de :

[...] bâtir une institution coordonnée et unie, prendre soin des femmes et des hommes qui servent dans les FC et développer, adapter et améliorer les capacités militaires en fonction des nouvelles conditions et des défis qui se profilent à l'horizon⁴⁷.

Cet énoncé de responsabilités est tributaire de l'ampleur du rôle confié aux leaders dans le développement et le soin des subordonnés. Améliorer la compétence spirituelle des soldats, cadre entièrement dans les responsabilités des leaders à tous les niveaux⁴⁸. Les leaders doivent eux-mêmes développer une meilleure santé spirituelle s'ils veulent être en mesure de développer celle de leurs soldats. Bouddha avait dit : "L'homme

⁴⁷ Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes. Fondements conceptuels*, (Ottawa : MDN Canada, 2005), Introduction.

⁴⁸ L'auteure expliquera au chapitre cinq de ce travail que la période de conscientisation de l'institution militaire face à l'importance de la santé spirituelle devra relever des niveaux de leadership stratégique et opérationnel. Ce seront donc les leaders de l'institution qui devront influencer cette prise de conscience et mettre en place la culture professionnelle afin que tous les autres niveaux de leadership mettent en application ces concepts.

doit premièrement trouver sa propre voie. C'est uniquement par la suite qu'il peut enseigner aux autres"⁴⁹ .(Traduction libre).

La troisième facette que l'auteure désire aborder concernant cette dernière préconception est la croyance que la croissance spirituelle des FC est la responsabilité de l'aumônerie. Tout comme l'adhérence à la loi des conflits armés n'est pas la responsabilité des avocats militaires, mais du leadership, le bien-être spirituel ne relève pas de la branche de l'aumônerie, mais bien des commandants. Dans le manuel de l'armée américaine 600-63-12 intitulé *Spiritual Fitness*, la santé spirituelle relève premièrement du commandant. Quant à l'aumônier, il avise, recommande et facilite le processus d'acquisition de santé spirituelle⁵⁰. Dans le Plan stratégique de la branche de l'aumônerie des FC, il est reconnu "que pour développer une force armée en santé, l'effort, l'attention et les ressources appropriés doivent être accordés à promouvoir une croissance spirituelle et d'offrir des soins chez les membres et leur famille"⁵¹ (Traduction libre).

⁴⁹ The Quotation Book, "Quote from Siddhartha Gautama (Le Bouddha)" <http://quotationsbook.com/quote/29933/>; Internet, consulté le 21 avril 2009.

⁵⁰ United States of America, Department of the Army, Pamphlet 600-63-12 *Spiritual Fitness* (Washington : 1987), p. 6.

⁵¹ Ministère de la Défense nationale. *Strategic plan of the Canadian Chaplain Branch*, "Called to Serve", <http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/cfcb-bsafc/acf-sbs/sp-ps/doc/cs-as-eng.pdf>; Internet; consulté le 4 mars 2009, p. iii.

Malgré que cette stratégie établie pour la prochaine décennie ait été entérinée par le Chef d'état-major de la Défense et le Chef du personnel militaire, l'auteure n'a pas été en mesure de trouver clairement la notion de responsabilité du leadership en matière de santé spirituelle. Ceci est représentatif des lacunes encore existantes au sein de l'institution militaire canadienne quant à la conscientisation du potentiel que recèle la croissance spirituelle.

Le manque de conscientisation et de responsabilisation du leadership constitue un embargo à la croissance spirituelle dans les FC. Les préconceptions qui règnent au sujet de la spiritualité parmi l'institution militaire sont également des obstacles à l'exploitation d'une capacité humaine qui se veut multiplicatrice de force. Si l'homme est l'instrument premier du combat⁵² et qu'il est constitué du corps, de l'esprit et de l'âme, la dimension spirituelle vaut certainement la peine d'être explorée plus en profondeur.

Ceci conclut le chapitre deux. Le prochain chapitre du travail exposera les besoins spirituels des militaires et les raisons qui justifient ces besoins.

⁵² Charles Ardant du Picq, *Études sur le combat* (Paris : Éditions Champ Libre, 1978), p., 3.

CHAPITRE TROIS : LES BESOINS SPIRITUELS DES MILITAIRES

We are not human beings having a spiritual experience.
We are spiritual beings having a human experience⁵³.

Dans un monde dominé par la pensée scientifique et guidé par l'avancement technologique, il est difficile de laisser place à une discipline aussi ésothérique que la spiritualité. Pourtant, les messages de sagesse qui ont transcendé les époques ont été imprégnés de permanence et non de matière. Le révérend Martin Luther King Jr. exprimait le manque de repères de la vie actuelle en ces termes : "Les moyens pour lesquels nous vivons ont surpassé les fins pour lesquelles nous vivons. Notre pouvoir scientifique a renversé notre pouvoir spirituel. Nous avons inventé les missiles guidés, mais échoué lorsqu'il s'agissait de guider adéquatement l'humain."⁵⁴(Traduction libre).

Au sein de l'institution militaire canadienne, les défis organisationnels sont considérables et les repères sont nécessaires pour la survie émotionnelle des soldats. Il a déjà été question dans ce travail des conséquences sociales qu'engendre le service militaire. La nature ultime de la profession des armes contribue régulièrement à exposer les soldats aux difficultés physiques et morales de la vie. La profession des armes impose à

⁵³ Stephen R. Covey, *The seven habits of highly effective people* (New-York: Simon and Schuster, 1989), p., 319.

⁵⁴ Martin Luther King Jr, *Dictionary of Contemporary Quotations* (Robert Andrews) (London : Cassell, 1996), p., 143.

la personne un dilemme de vie unique : devoir efficacement faire usage de son pouvoir d'appliquer la violence à un moment précis tout en demeurant un être capable de compassion et d'amour. Il s'agit là d'incohérences auxquelles le soldat doit trouver un sens.

La thèse au centre de ce travail est justement de démontrer que la spiritualité peut améliorer la capacité du soldat à trouver un sens à sa vie. Pourtant, n'existe-t-il pas un paradoxe entre le sens même de la spiritualité (qui se veut amour et pacifisme) et la violence de la guerre?

Ce chapitre aura donc pour but de réfuter l'existence de ce paradoxe et de démontrer que les militaires ont des besoins spirituels.

Pour ce faire, l'auteure traitera des caractéristiques propres à l'environnement militaire qui engendrent le besoin de croissance spirituelle. Elle introduira la notion de "demande spirituelle" en offrant une définition et en citant des exemples concrets de la manifestation de cette demande. Le travail de réflexion et la collaboration du Padre Claude Pigeon (Ph.D., aumônier militaire, 3^e Bataillon, Royal 22^e Régiment) ont été capitaux au développement de cette partie du travail. Les exemples utilisés par l'auteure proviendront donc de comportements observés chez les soldats par une équipe d'aumôniers militaires en Afghanistan.

Par la suite, l'auteure propose d'utiliser la théorie de la motivation d'Abraham Maslow comme modèle conceptuel applicable à la profession des armes. Cette théorie permettra de réaliser que le besoin de transcendance est avant tout un besoin humain, qu'il est tout autant valide pour les militaires ces derniers n'ayant pas choisi cette profession par recherche de violence, mais plutôt par volonté de servir. La théorie de Maslow permettra de démontrer l'importance d'habiliter les militaires à atteindre un état de transcendance afin de compenser les périodes de difficultés imposées par la nature du métier.

À la fin de ce chapitre, le lecteur sera donc à même de réaliser que le besoin de croissance spirituelle est instrumental au sein des FC.

RÉALITÉ ACTUELLE DE LA PROFESSION DES ARMES ET INDICATEURS DU BESOIN SPIRITUEL

Au cœur des réalités et des valeurs prévalant aujourd'hui au pays, il y a plusieurs raisons qui justifient le besoin de spiritualité des femmes et des hommes qui ont décidé d'embrasser la profession des armes. La nature du travail que les soldats effectuent demande une stabilité émotionnelle ainsi qu'une grande capacité de résilience. Les soldats sont appelés à adopter plusieurs postures opérationnelles. Étant l'outil politique du gouvernement, les FC doivent être en mesure d'exécuter efficacement des missions de

différentes natures, allant des opérations humanitaires aux missions de contre-insurrection comme la campagne en Afghanistan. Ces caractéristiques forcent le soldat à être prêt à tout, à vivre une incertitude liée aux décisions politiques et ultimement, à devoir prendre des décisions de vie ou de mort. Par la suite, il doit revenir au sein de son noyau social, agir comme tout citoyen normal et trouver un sens à ces dilemmes existentiels. C'est ce que les FC appellent la "réintégration". Ces facteurs justifient le besoin spirituel des soldats. Une meilleure croissance spirituelle pourrait contribuer à aider le militaire à se donner des repères de vie, mieux naviguer dans l'incertitude et regagner une paix intérieure après les événements traumatisants.

La nature du travail des militaires a également des répercussions sur les relations affectives qu'ils vivent. Au retour d'une longue absence, le soldat peut être aux prises avec des symptômes physiques et émotionnels comme la fatigue extrême et la dépression⁵⁵. Il peut également ressentir et exprimer de la colère suite à la perte d'un confrère d'armes ou à l'impuissance d'agir face aux injustices de la vie. Les soldats ont donc un énorme besoin de croissance spirituelle afin d'être habilités à effectuer un cheminement progressif vers un retour à la vie normale (réintégration) et à atténuer les impacts négatifs de leur condition émotionnelle sur leurs relations affectives.

⁵⁵ Ministère de la Défense nationale. *Programme d'entraînement à la résilience militaire PERM*, Secteur du Québec de la Force Terrestre(SQFT), Cahier du participant, Sous l'autorité du Commandant SQFT, Force Opérationnelle Inter-armée de l'Est, Décembre 2007, p. 85.

Les FC auraient également avantage à améliorer la présence de la spiritualité dans leurs rangs puisque le milieu du travail est de plus en plus considéré comme source première de communauté. Auparavant, les citoyens trouvaient une source de réconfort au sein de leur famille étendue, de leur communauté civique ou dans leur paroisse. Cependant, ces groupes de soutien ne sont plus aussi présents et significatifs que jadis⁵⁶. Le milieu de travail devient donc aujourd'hui une source de soutien à laquelle le militaire peut s'abreuver et il est capital que le milieu puisse répondre à la demande spirituelle de ses membres. Développer un environnement spirituel au sein des FC pourrait encourager une meilleure confrérie et un réseau de soutien auprès des pairs.

Les FC font face à un taux d'attrition en constante croissance depuis 2004⁵⁷. Une étude menée par la firme People First Solutions Ltd. a déterminé que le coût global de l'attrition au sein des organisations canadiennes surpassait grandement les coûts financiers. Les coûts indirects de l'attrition sont beaucoup plus significatifs et sont constitués d'une perte d'expertise à tous les niveaux, du manque de continuité dans les opérations courantes voire même d'une baisse significative du moral pour les personnes demeurant

⁵⁶ Joan Marques, Satinder Dhiman et Richard King, *Spirituality in the Workplace. What it is. Why it matters. How to make it work for you* (Fawnskin, CA : Personhood Press, 2007), p.17.

⁵⁷ Canada. Ministère de la Défense nationale, *Rapport annuel sur le personnel de la Force régulière 2007-2008*, (Ottawa : Chef du Personnel Militaire, Février 2009), p, 28-29.

au sein de l'organisation⁵⁸. Ces conséquences de l'attrition sont toutes aussi valides pour les FC. Une étude complète pourrait être effectuée sur les raisons qui poussent de plus en plus de militaires à quitter les rangs depuis les quelques dernières années. Cependant, de façon sommaire, il est possible de déduire qu'il existe, depuis quelques années, certaines réalités au sein de l'environnement militaire qui font en sorte que les soldats n'y trouvent pas entière satisfaction. Selon l'auteure, ces données témoignent de la quête de sens dont les militaires sont avides. L'attrition est un autre indicateur du manque de repères présent dans les rangs des FC. Elle témoigne du cri du cœur des soldats auquel l'une des pistes de solution peut être trouvée dans une meilleure santé spirituelle.

Le portrait démographique des FC a évolué grandement au cours de la dernière décennie laissant place à une force plus éduquée⁵⁹ et plus diversifiée. La féminisation des FC a également eu un effet transformateur sur la culture de l'institution⁶⁰. Ces facteurs entraînent une meilleure culture

⁵⁸ *The Hidden Cost of Attrition : Why retaining Top talents remains mission critical; A Special report from People First Solutions Ltd.* (Vancouver : 1998).

⁵⁹ Les données sur le niveau d'éducation des officiers indiquaient que le nombre d'officiers détenant un baccalauréat avait augmenté de 19% entre 1998 à 2007, passant de 53% à 72%. Les données sur les membres du rang détenant un diplôme d'études secondaires indiquaient une augmentation de 33% passant de 27% en 1998 à 60% en 2007.

Voir : Canada. Ministère de la Défense nationale, *Rapport annuel sur le personnel de la Force régulière 2006-2007* (Ottawa : Chef du Personnel Militaire, 2008), p., 20.

⁶⁰ Claire Snyder, "The Citizen-Soldier Tradition and Gender Integration of the U.S. Military". *Armed Forces & Society*, Vol. 29, No. 2, 2003, p. 190.

générale des soldats qui forment les rangs des FC et une ouverture d'esprit aux grands courants actuels⁶¹. Les soldats demandent plus de qualité plutôt que de la quantité. Ils veulent contribuer à une cause plus grande qu'eux et être engagés dans le processus de croissance de l'institution. Toutes ces caractéristiques ont pour effet de rendre l'institution plus avide de quête de sens et sont également tributaires de la demande spirituelle des soldats.

Finalement, la quête de stabilité dans le monde instable actuel pousse les militaires à rechercher des ancrages qui peuvent provenir d'une meilleure croissance spirituelle⁶².

LA DEMANDE SPIRITUELLE

Robert Collier avait à juste titre énoncé "Supply always comes on the heels of demand"⁶³. La même réalité semble exister aujourd'hui au sein des FC : la demande spirituelle des militaires surpasse l'offre de soutien spirituel qui est à leur disposition. Comme dans la Loi du marché, la

⁶¹ Theodore Caplow et Pascal Vennesson, *Sociologie militaire. Armée, Guerre et Paix* (Paris : Armand Colin, 2000), p. 40.

⁶² Le monde instable actuel est caractérisé par la prolifération des armes de destruction massives, la dégradation de l'environnement, la croissance du nombre d'États en déchéances (failed States) dans le monde, l'incertitude économique et la menace terroriste.

⁶³ Taib Fauziah, T. Ramayah et Dzuljastri Abdul Razak " Factors influencing intention to use diminishing partnership home financing"; *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Bingley: 2008., Vol. 1, Issue 3; p. 235-245; <http://www.proquest.umi.com>; Internet, consulté le 21 avril 2009.

demande excède toujours l'offre et l'offre est toujours réactive à la demande. Dans le cas de la demande spirituelle des soldats, l'étape première consiste toutefois à en reconnaître son unique existence. Ce n'est qu'une fois ce défi relevé que l'institution peut être en mesure de l'aborder et d'y consacrer les ressources nécessaires.

Les réflexions provenant de l'expérience récente d'une équipe d'aumôniers militaires en Afghanistan⁶⁴ témoignent des actions, questions et gestes posés par les soldats des FC démontrant leurs besoins spirituels. L'auteure choisit de définir l'ensemble de ces manifestations par la notion de demande spirituelle.

La demande spirituelle des soldats s'exprime de plusieurs façons : en actions concrètes, le soldat fait des requêtes de prières (transmises par radio) avant le départ d'un convoi. En actions symboliques, il utilise du matériel spirituel pour sa propre protection, comme les médailles et les croix. En gestes symboliques, le soldat fait le signe de la croix avant une opération militaire. Finalement, les soldats expriment leur demande spirituelle par leur avidité à rencontrer les aumôniers militaires présents

⁶⁴ Capt Claude Pigeon, (Aumônier militaire). *Version Provisoire des Réflexions d'un aumônier militaire*. Mission de la Force opérationnelle Afghanistan, Rotation IV (juillet 2007 – mars 2008). Aumônier Claude Pigeon, Ph.D., février 2009.

parmi eux et par leur questionnement sur les sujets existentiels et transcendants : Pourquoi la mort? Pourquoi les guerres?, etc.

L'expérience récente du Padre Pigeon et de son équipe démontre que les militaires canadiens manifestent une grande demande spirituelle. Ils cherchent un sens à ce qu'ils vivent, veulent partager leurs inquiétudes avec des gens de confiance tels que les aumôniers militaires et réévaluent leurs bornes de moralité après avoir commis l'acte de tuer. Tous les soldats tiennent à prendre part à un rituel religieux lorsqu'un de leurs camarades est tué au combat. Par contre, ils ne sont pas confortables avec les organisations traditionnelles religieuses. Ils préfèrent adopter une approche individuelle spirituelle. Finalement, les militaires confrontés au combat vivent un processus accéléré de quête de sens. Selon les observations du Padre Pigeon, il n'est pas rare de voir un soldat d'à peine vingt ans se poser des questions existentielles qui n'auraient peut-être jamais fait surface avant plusieurs années dans d'autres cas.

Tous les exemples, rassemblés dans les réflexions de l'équipe du Padre Pigeon témoignent de la demande spirituelle des soldats. Les indicateurs de recherche de quête de sens énoncés précédemment attestent également de cette demande. Brinsfield et Baktis affirmaient que "[...] if missions have requirements and weapons have a basic load, then soldiers must have human requirements and basic needs"⁶⁵.

Il est donc maintenant approprié de se pencher sur les besoins humains de transcendance qui sont tout aussi applicables à l'individu qui porte l'uniforme.

LA THÉORIE DE LA MOTIVATION DE MASLOW

Abraham Maslow (1908-1970) a développé, dans les dernières années de sa vie, le concept de transcendance que certains ont attribué au dernier degré de la pyramide des besoins⁶⁶ se rapportant à sa théorie de la

⁶⁵ John W. Brinsfield et Peter A. Baktis, "The Human, Spiritual and Ethical Dimensions of Leadership in Preparation for Combat", extrait de *The Future of the Army Profession*, Second Edition, sous la direction de Don Snider et coll., (New York : The McGraw-Hill Companies Inc., 2005), p. 470.

⁶⁶ La pyramide des besoins n'a pas été représentée sous forme de pyramide par Maslow lui-même. Maslow avait élaboré le concept de hiérarchie des besoins qui exprimait qu'au travers sa croissance personnelle, l'individu comblait ses besoins tout en recherchant à atteindre l'auto-actualisation. Voir : Deborah C. Stephens and Gary Heil, *Maslow On Management*, (New York : Wiley & Sons, 1998), p. XX.

motivation humaine de 1954⁶⁷. Selon la théorie Z de Maslow publiée en 1969, l'humain serait capable d'atteindre un état d'être situé au-delà de l'auto-actualisation : celui de la transcendance. À ce niveau de développement humain, la personne a un éveil spirituel complet et est libérée de son égocentrisme⁶⁸. Maslow pousse également sa théorie de la motivation en affirmant que le potentiel de croissance de la nature humaine a toujours été sous-estimé. Il va encore plus loin en suggérant que l'atteinte de ces niveaux de croissance personnelle n'est pas réservée uniquement aux sages et aux intellectuels et que le cheminement d'un niveau à l'autre de la pyramide ne serait pas aussi méthodique que proposé préalablement⁶⁹. Donc, un individu pourrait osciller entre les différents niveaux de besoins et vivre parfois des expériences culminantes⁷⁰.

L'importance d'aborder les théories de Maslow dans cet essai est de réaliser que chaque personne a un besoin de transcendance et est donc par le fait même, habilitée à accroître sa spiritualité.

⁶⁷ Maslow A.H., *Motivation and Personality*, New-York : Harper & Row, 1954,

⁶⁸ Cette idée pour l'humain de se libérer de son égo a été reprise de façon saisissante par l'auteur Eckhart Tolle, dans son livre intitulé *A New Earth. Awakening to your life's purpose*, (USA : Penguin Publishers, 2005).

⁶⁹ Abraham Maslow, *Transpersonal Psychology, and self-Transcendence*, Accessible à http://www.rare-leadership.org/Maslow_on_transpersonal_psychology.html; internet; consulté le 16 mars 2009.

⁷⁰ Ibid. "peak experiences" que l'auteure a traduit librement.

De plus, les découvertes de Maslow permettent de réfuter qu'il existe un paradoxe entre la profession militaire (nécessitant d'appliquer volontairement la violence) et le potentiel spirituel (ayant un caractère aimant et pacifique) des femmes et des hommes sous l'uniforme. Bien au contraire, selon Maslow, les personnes en état de transcendance sont mieux réconciliés avec le mal dans le sens de comprendre ce qu'il est occasionnellement nécessaire d'accomplir dans un intérêt plus holistique⁷¹. Le militaire qui a donc atteint le niveau de transcendance pourrait plus facilement réconcilier l'acte de tuer en le mettant plus aisément en contexte globalement. De plus, les militaires qui atteigneraient la transcendance auraient plus de facilité à faire le don de soi – capacité qui est à la base même du service militaire.

Si, selon la théorie de Maslow, tous les individus peuvent espérer atteindre les niveaux d'auto actualisation et de transcendance, il est approprié de croire que cela s'applique aussi aux militaires. De plus, si la nature de la profession des armes représente l'oubli de soi pour les intérêts des autres, on peut dire que cette définition cadre bien avec celle de la transcendance de Maslow selon laquelle les gens qui atteignent la transcendance sont intéressés par une cause "beyond their own skin"⁷².

⁷¹ Rare Leadership. *Abraham Maslow, Transpersonal Psychology, and self-Transcendence*, http://www.rare-leadership.org/Maslow_on_transpersonal_psychology.html; Internet; consulté le 16 mars 2009.

Finalement, une autre raison pour laquelle la théorie de Maslow est utile pour prouver la thèse de cet essai est que l'atteinte de la transcendance pourrait compenser pour les besoins de base qui sont souvent laissés non comblés chez le militaire. La meilleure façon d'exprimer le phénomène de compensation est à l'aide d'exemples. Il a été question à plusieurs reprises dans ce travail que la nature ultime de la profession des armes force le militaire à vivre l'isolement, la peur, la faim, la soif et l'expositions aux éléments. Ces besoins biologiques et de sécurité étant souvent déficients chez le soldat en situation de combat, l'auteure croit que l'atteinte d'un niveau de transcendance pourrait atténuer l'inconfort physique et émotionnel qui en résulte. Les exemples de personnages spirituels peuvent en témoigner. Mère Thérèse a vécu dans la pauvreté toute sa vie pour aider les autres. Jésus Christ a accepté de vivre sans aucun bien de subsistances pendant les années où il a prêché la Bonne Nouvelle. Nelson Mandella a accepté de vivre 27 ans d'injuste incarcération pour arriver à concrétiser son œuvre. Ces quelques exemples témoignent de la transcendance comme force qui surplombe les besoins de bases et qui amène à compenser les inconforts du corps grâce à la nourriture de l'âme.

⁷² Rare Leadership. *Abraham Maslow, Transpersonal Psychology, and self-Transcendence*, http://www.rare-leadership.org/Maslow_on_transpersonal_psychology.html; Internet; consulté le 16 mars 2009.

L'auteure est d'avis que le parallèle peut être tracé entre ces exemples d'individus qui ont fait face à une adversité humaine considérable et le soldat. Abraham Maslow a établi que les besoins spirituels étaient universels. L'expérience du combat peut se révéler comme étant un catalyseur de quête de sens pour les femmes et les hommes qui revêtent l'uniforme⁷³. C'est sur cette note rédigée par un soldat canadien que l'auteure conclut ce chapitre qui avait pour but de démontrer que les militaires ont un besoin spirituel. La prochaine partie du travail se penchera sur les effets bénéfiques d'une meilleure santé spirituelle au sein des FC.

I really want to thank you all for all of your prayers, your concern, and for your love. I really am thankful and touched by the support you gave me through the Communion of the Saints over my time there. I found out bit by bit of people and entire families and groups praying for me. I am humbled and am so very thankful to all of you for your friendship. I really could feel your prayers for my safety, well being, and protection. I really believe that your prayers were the reason why there were alot [sic] of apostolic opportunities there, as well as the physical protection and security Our Lord covered me with. I never felt alone there, as I knew all of you my brothers and sisters were looking out for me. I have been keeping all of you in my prayers in these past and upcoming days where I am making my thanksgiving to Our Lord for His blessings over the past year, and for your care, concern and your prayers. Thank you, thank you, THANK YOU all!

(Extrait du blogue *Fisheater in the Sand*, commentaire rédigé par Capt Joseph Nonato, jeudi le 22 janvier 2009, soit quelques jours suivant son retour au pays, après une mission en Afghanistan)

⁷³ John W. Brinsfield et Peter A. Baktis, "The Human, Spiritual and Ethical Dimensions of Leadership in Preparation for Combat", extrait de *The Future of the Army Profession*, Second Edition, sous la direction de Don Snider et coll., (New York : The McGraw-Hill Companies Inc., 2005), p. 470.

CHAPITRE QUATRE : LES EFFETS BÉNÉFIQUES D'UNE MEILLEURE SANTÉ SPIRITUELLE AU SEIN DES FC

And so I tell you, keep on asking, and you will receive what you ask for. Keep on seeking, and you will find. Keep on knocking, and the door will be opened to you. For everyone who asks, receives. Everyone who seeks, finds. And to everyone who knocks, the door will be opened⁷⁴.

Au chapitre précédent, il fut question de la demande spirituelle des soldats. L'auteure a voulu expliquer que le besoin de spiritualité des soldats est présent, aujourd'hui plus que jamais. Dans cette partie du travail, il sera question des avantages pouvant être tirés d'une meilleure santé spirituelle des troupes. La citation ci-dessus provient du leader qui s'est trouvé au centre de la foi chrétienne : Jésus Christ. Elle illustre bien que chaque individu peut obtenir des réponses à ses questions existentielles. Pour ce faire, il doit savoir où s'adresser, comment s'y prendre et persévérer dans sa quête de sens.

Ce chapitre fera usage d'études scientifiques pour démontrer les portes qui peuvent s'ouvrir devant un individu ayant une bonne santé spirituelle. L'auteure expliquera que non seulement la santé spirituelle peut avoir des bienfaits sur la personne, mais elle peut être multiplicatrice de force pour l'institution militaire.

⁷⁴ La Bible, Luc, 11 :9-10.

L'auteure propose donc dans cette partie du mémoire d'identifier qu'avec une meilleure santé spirituelle, le soldat peut arriver à refaire ses réserves de capacités humaines, qu'elles soient physiques, intellectuelles ou émotionnelles.

Des résultats provenant d'études empiriques seront présentés dans ce chapitre afin d'appuyer la thèse de ce travail et démontrer les bienfaits de la spiritualité dans différents domaines.

MISE EN CONTEXTE

La relation entre la spiritualité et le mieux-être n'est pas un nouveau concept. Dès l'Antiquité, la guérison par la médecine et la spiritualité étaient intimement liées⁷⁵. C'est au cours de la révolution scientifique que l'écart s'est creusé entre ces deux disciplines. L'avènement des traitements médicaux provenant de recherches scientifiques a largement contribué à la guérison de plusieurs maladies et a, par le fait même, relégué au second rang les bienfaits pouvant émaner du pouvoir spirituel. Pourtant, malgré l'avancement scientifique de la médecine, les sociétés actuelles sont toujours aux prises avec une foule de maladies chroniques, ce qui a pour effet de reconsidérer les bienfaits d'une approche holistique de l'humain⁷⁶.

⁷⁵ Dale A. Matthews, *The Faith Factor. Is religion good for your health?*; accessible à <http://awesomepower.net/ff.htm>; Internet, consulté le 14 avril 2009, p.,1.

La plupart des gens aujourd'hui consultent les spécialistes de la santé. Cependant, tous s'entendent pour dire que la médecine n'aborde que l'aspect superficiel des malaises, soient les symptômes du corps. Par contre, l'approche novatrice est de considérer l'humain dans son entier⁷⁷ (corps, esprit et âme) et de réaliser qu'une meilleure santé spirituelle peut avoir des effets bénéfiques sur toute la personne.

S'il est logique de considérer les causes des malaises humains comme étant diverses, il faudrait également contempler la possibilité que les traitements puissent être tout autant diversifiés. Les causes des malaises peuvent être médicales, comme par exemple un défaut génétique, un virus, ou une bactérie. Néanmoins, elles peuvent aussi être situationnelles telles que le stress vécu suite à un trauma (la perte d'un enfant par exemple), l'incertitude économique et une mauvaise hygiène de vie. C'est donc dire que pour toutes causes, aucune panacée n'existe. La philosophie de vie, la motivation, la foi, l'espérance et l'attitude positive sont toutes des caractéristiques du comportement humain qui peuvent changer l'issue d'un malaise.

⁷⁶ Dale A. Matthews, *The Faith Factor. Is religion good for your health?*; accessible à <http://awesomepower.net/ff.htm>; Internet, consulté le 14 avril 2009, p.,1.

⁷⁷ Ken Wilber, " I Am Big Mind"; accessible à http://ca.youtube.com/watch?v=BA8tDzK_kPI; Internet; consulté le 1^{er} février 2009.

SPIRITUALITÉ ET MIEUX-ÊTRE

La spiritualité et certaines activités qui y sont reliées (telles que la prière, le recueillement, la méditation et l'aménagement d'une vie intérieure) ont prouvé avoir plusieurs effets bénéfiques sur la santé et le mieux-être général des personnes. Les chercheurs Huitt et Robbins ont identifié une liste exhaustive de résultats positifs ayant été attribués à la spiritualité et provenant de plusieurs études empiriques récentes. Ils ont mis en relief la corrélation entre une bonne santé spirituelle et les observations suivantes : une meilleure pression sanguine, une amélioration de la santé physique, des habitudes de vie plus saines et des comportements plus sécuritaires, une amélioration de la capacité de résilience, une moins grande incidence de dépression, une guérison plus rapide, une diminution de la peur de mourir et de meilleurs résultats scolaires⁷⁸. De plus, ces chercheurs affirment qu'un manque de développement spirituel mène à de graves problèmes tels que l'obésité, les comportements à risque, une faible estime de soi et une santé défaillante.

Les résultats de ces études empiriques sont si concluants que près de deux tiers des collèges de médecins aux États-Unis ont inséré dans leur programme des cours de religion, de spiritualité et de médecine en 2001⁷⁹. Ceci

⁷⁸ William G. Huitt et Jennifer L. Robbins, *An Introduction to Spiritual Development*, Essai présenté à la 11th Annual Conference : Applied Psychology in Education, Mental Health and Business, Valdosta, Georgia. Octobre 2003, p. 6.

⁷⁹ Ibid., p. 7.

atteste de la pertinence de se pencher sur la spiritualité comme étant multiplicatrice de force pour l'humain et donc, pour le soldat.

Le rapport du département de la Défense américaine sur la santé des membres actifs publié en 2006 fait mention de la corrélation entre la spiritualité et l'impact positif sur la santé physique et mentale des militaires. Ce rapport illustre de façon saisissante l'influence positive de la spiritualité sur les différents facteurs de santé et de stress des militaires. Le rapport indique que les militaires ayant une meilleure spiritualité avaient une plus faible propension à faire usage de drogues illicites et à abuser de l'alcool ou du tabagisme. Ces mêmes soldats nécessitaient moins de traitements contre l'anxiété et la dépression et un moins grand nombre avaient considéré sérieusement le suicide. Lorsque questionnés sur le stress perçu au travail et dans leurs relations interpersonnelles, les militaires en meilleure santé spirituelle démontraient un niveau de stress plus faible⁸⁰.

Ce rapport est très utile dans le cadre de cette recherche puisque même s'il s'adresse à une population américaine, il s'apparente à la réalité des FC car il se concentre sur un échantillonnage militaire. Par conséquent, il constitue une preuve que la spiritualité peut avoir un effet positif sur le mieux-être général des soldats.

⁸⁰ Department of Defense Survey of Health Related Behaviors Among Active Duty Military Personnel 2005, A Component of the Defense Lifestyle Assessment Program, (RTI International, DoD, December 2006), p. 236.

Un autre chercheur, le Dr Larry Decker, s'est penché sur le trauma causé par le combat ainsi que sur les traitements possibles et la prévention par l'entremise de la spiritualité⁸¹. Il affirme que lorsqu'exposé au combat, le militaire voit son système de croyances transformé complètement. L'internalisation de l'acte de tuer pour un individu peut vouloir dire d'avoir à reformuler un système de croyances et une quête de sens au retour à la vie civile. Dr Decker affirme que les vétérans ont trouvé une meilleure paix intérieure après avoir effectué un cheminement spirituel significatif. Des exercices tels que l'introspection, la méditation et la prière ont contribué à aider ces vétérans à accepter l'humanité (par opposition à la divinité) et toutes ses faiblesses. Les trouvailles du Dr Decker permettent également de renforcer la thèse selon laquelle la spiritualité a la capacité d'inspirer l'humain au-delà de ses forces et limites physiques et donne l'espérance en l'humanité⁸². Les travaux du Dr Decker sont utiles dans ce travail puisque ses recherches se concentrent sur un groupe de vétérans qui a vécu l'expérience du combat.

Kathleen Ryan et Basil Fiorito ont orienté leurs recherches vers le lien entre la spiritualité et le mieux-être. Ils ont également trouvé que les corrélations obtenues appuyaient fortement la thèse selon laquelle le mieux-être est influencé par les buts spirituels et la façon dont la personne décide de poursuivre ces

⁸¹ Larry R. Decker, "Combat trauma: Treatment from a mystical/spiritual perspective", *Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 1, January 2007, p. 30.

⁸² *Ibid.*, p. 35.

buts⁸³. Donc, le fait d'avoir des buts spirituels pourrait effectivement générer un bien-être accru caractérisé par une meilleure estime de soi et une plus grande satisfaction de vie ainsi qu'une réduction de l'anxiété et de la colère.

SPIRITUALITÉ ET ATTITUDES AU TRAVAIL

Willa Marie Bruce s'est quant à elle penchée sur la pertinence de la spiritualité au sein de l'American Society for Public Administration⁸⁴. Elle cherchait à trouver si la spiritualité avait sa place au sein d'une organisation publique et comment elle influençait les comportements en milieu de travail.

Ses résultats permettent de constater que la grande majorité des gens interviewés se disaient spirituels (73 %) ou avoir une certaine spiritualité en eux (83,4 %). Les gens spirituels avaient une plus grande propension à croire que leur vie avait un sens (94 %) par rapport aux gens qui ne se disaient pas spirituels (76 %). De plus, la vaste majorité des gens spirituels (76 %) prétendaient utiliser les valeurs religieuses lorsqu'il était question de prendre des décisions alors que les autres gens se basaient sur la loi ou sur un calcul utilitariste. Cette donnée indique que les gens spirituels pourraient avoir une

⁸³ Kathleen Ryan et Basil Fiorito, "Means-ends Spirituality Questionnaire : Reliability, Validity and relationship to Psychological Well-Being", *Review of Religious Research*, Vol. 45, No 2 (Dec., 2003), p. 142.

⁸⁴ Willa Marie Bruce, "Public Administrator attitudes about spirituality. An Exploratory Study", University of Illinois at Springfield, *American Review of Public Administration*, Vol. 30 No. 4, December 2000, p. 460.

meilleure application éthique dans leur prise de décision considérant les valeurs spirituelles comme surblombant les lois existantes. Ces résultats indiquent que les personnes spirituelles pensent et agissent différemment de leurs homologues non spirituels⁸⁵.

Un critère des plus intéressant ressorti de l'étude de Bruce est que 66 % des gens interviewés pensaient qu'il n'était pas approprié d'aborder la spiritualité en milieu de travail. Cela témoigne très bien des stigmas qui sont associés aux possibles dissensions pouvant être générées lors de discussions au sujet de la spiritualité au sein des groupes homogènes. Au prochain chapitre, l'auteure fera la lumière sur ce tabou dans la partie traitant des obstacles à l'élaboration d'une direction spirituelle.

L'étude de Bruce est très pertinente pour cet essai. Malgré qu'elle s'intéresse à une population américaine, elle démontre qu'au sein d'un groupe de personnes oeuvrant dans une organisation publique, la spiritualité est bien présente. De plus, elle permet de réaliser que la spiritualité offre des réponses valides à la quête de sens des personnes et qu'elle fournit un cadre de référence afin d'effectuer une prise de décision éthique. Pour les FC, l'application de ces résultats permet de croire qu'habiliter le soldat à devenir spirituel pourrait générer des avantages certains pour l'institution. De plus, l'interprétation de ces résultats

⁸⁵ Willa Marie Bruce, "Public Administrator attitudes about spirituality. An Exploratory Study", University of Illinois at Springfield, *American Review of Public Administration*, Vol. 30 No. 4, December 2000, p., 469.

permet d'estimer que les soldats sont probablement déjà enclins à s'ouvrir à la spiritualité au travail lorsqu'elle est adéquatement définie et dissociée d'une confession religieuse spécifique.

Voilà un aperçu des différentes recherches qui démontrent la valeur ajoutée de la spiritualité dans la vie humaine. Pour le soldat qui fait face à la guerre, la spiritualité peut contribuer à lui insuffler le courage et l'espérance nécessaires afin de continuer le combat. Les mots de Viktor Frankl illustrent bien ce qu'est la réalité d'avoir à puiser jusqu'au fond de son âme : "It did not really matter what we expected from life, but rather what life expected from us"⁸⁶. Fondamentalement, la spiritualité peut changer l'attitude de vie et permettre de garder espoir, peu importe la nature ultime de la situation. En revanche, l'institution obtient une force qui est plus résiliente et robuste face aux rigueurs de la profession, ce qui peut entraîner une meilleure rétention. Ceci conclut le chapitre quatre.

La prochaine et dernière partie de ce mémoire offrira des moyens pour implanter la spiritualité au sein des FC. Elle se penchera sur le "comment".

⁸⁶ Viktor Frankl, *Man's search for meaning*, (New York: Simon & Schuster, Inc., 1984), p., 85.

CHAPITRE CINQ : COMMENT AMÉLIORER LA SPIRITUALITÉ DES SOLDATS

A jug fills drop by drop⁸⁷.

Au cours des deux chapitres précédents, l'auteure a démontré que les militaires exprimaient un intérêt et un besoin spirituel de par leurs gestes et actions concrètes. Ces manifestations s'observent de façon plus marquée en théâtre d'opération, lorsque le soldat est soumis aux réalités du combat. La nature ultime de la profession des armes contribue à exposer les soldats aux rigueurs de la vie qui, par conséquent, amplifient la nécessité pour ces personnes de développer leur compétence émotionnelle. Il a également été question dans le dernier chapitre des effets bénéfiques d'une meilleure santé spirituelle.

Maintenant, cette dernière partie de l'essai offrira des pistes de solution afin de développer la spiritualité des soldats. L'auteure se penchera donc sur le comment.

Trois principales parties formeront ce chapitre : les obstacles au développement spirituel des FC, la migration vers une organisation spirituelle inspirée des résultats de Pfeffer et le modelage physique et émotionnel nécessaire à l'institution actuelle. Le final du chapitre exposera les conditions à rassembler afin de réussir le projet spirituel des FC.

⁸⁷ The Quotation Book, "Quote from Siddhartha Gautama (Le Bouddha)" <http://quotationsbook.com/quote/29933/>; Internet, consulté le 21 avril 2009.

Pour ce faire, l'auteure débutera par exposer les risques inhérents à l'implantation d'une direction spirituelle au sein d'une organisation comme les FC. L'institution militaire étant caractérisée par la rigueur et la conformité à ses règles, elle peut en effet dangereusement favoriser la liberté d'expression spirituelle de chaque individu tout en restant orientée vers sa mission. Les croyances spirituelles des militaires sont personnelles et peuvent créer des conflits lorsqu'elles s'expriment au sein d'un groupe (comme les militaires) dont l'uniformité est la caractéristique centrale recherchée. Il sera donc question de voir pourquoi il est si difficile de développer la spiritualité au sein du milieu de travail.

Débutant sur ces assises, l'auteure exposera ensuite comment l'institution militaire peut migrer vers une organisation spirituelle en appliquant les dimensions d'une organisation spirituelle telles qu'élaborées par Pfeffer. L'auteure construira ensuite une structure qui pourrait être viable afin de développer l'intelligence spirituelle des soldats sans pour autant affecter la fondation cohésive de l'institution des FC.

Pour ce faire, l'auteure exposera comment modeler l'environnement émotionnel et physique des FC afin de favoriser un climat de croissance spirituelle.

À la fin de cette partie, le lecteur sera en mesure de comprendre comment surmonter les obstacles à l'implantation d'une démarche personnelle de quête

spirituelle au sein d'une institution homogène comme les FC. Il comprendra comment il est possible de modeler l'environnement émotionnel et physique de l'institution militaire pour doter le soldat d'une meilleure intelligence spirituelle. De plus, il prendra conscience que faire de la spiritualité un outil de leadership opérationnel est mission possible si les conditions nécessaires sont rassemblées.

OBSTACLES À L'ÉLABORATION D'UNE DIRECTION SPIRITUELLE

Il a déjà été question au chapitre deux des préconceptions concernant la spiritualité. Celles-ci représentent sans aucun doute des obstacles à l'élaboration d'une direction spirituelle au sein des FC. Ces préconceptions ne sont pas uniques à l'institution militaire. Puisque ce chapitre a pour but d'expliquer comment développer la spiritualité au sein des FC, l'auteure a cru bon d'insérer une courte partie sur les obstacles qui peuvent survenir au sein des organisations désireuses d'élaborer une direction spirituelle.

Les recherches de Ian Mitroff dans le secteur privé lui ont permis de noter qu'il existait chez les gens une crainte profonde d'exprimer ouvertement leur spiritualité ouvertement dans le milieu de travail⁸⁸. Il a également observé que les personnes avaient peur d'offusquer leurs collègues en abordant la spiritualité au sein de l'organisation. Solange Lefebvre, pour sa part, invoque le déficit de

⁸⁸ Ian I. Mitroff, "La spiritualité au travail", extrait de *Pour un management éthique et spirituel*, sous la direction de Thierry C. Pauchant, (Montréal : Éditions Fides, 1998), p. 79.

références positives pour aborder la spiritualité en milieu de travail⁸⁹. Elle mentionne qu'un obstacle important à l'ouverture du milieu de travail envers la spiritualité provient de l'influence du passé où travail et pratiques religieuses étaient complètement dissociés. Il faut se souvenir des coutumes des familles canadiennes des dernières décennies où le dimanche était consacré à servir Dieu sans qu'aucun travail n'ait pu être accompli.

Au sein des FC, ces obstacles existent tout autant. De plus, la diversité de la mosaïque canadienne viendra sous peu ajouter plusieurs saveurs culturelles à la démographie des FC. Comment peut-on faire une démarche spirituelle de groupe tout en respectant la neutralité et l'individualité? L'auteure maintient que cela est possible lorsque l'approche adoptée repose sur une optique de respect et de tolérance. De plus, les militaires ont certainement une propension à comprendre que ce n'est pas le processus qui compte mais le but visé. C'est en fait cette philosophie de commandement de mission qui leur est enseignée dès le début de leur carrière. Selon le commandement de mission, le soldat connaît l'état final⁹⁰ à atteindre et les intentions de son commandant mais il est laissé à son jugement d'utiliser ses ressources, ses connaissances et sa créativité pour accomplir la mission.

⁸⁹ Solange Lefebvre, "La crise du croire en entreprise et la nécessité d'un dialogue sur la signification du travail", extrait de *Pour un management éthique et spirituel*, sous la direction de Thierry C. Pauchant, (Montréal : Éditions Fides, 1998), p. 99.

⁹⁰ L'état final est un terme militaire qui signifie une compréhension commune de tous les critères et les conditions qui constituent le succès d'une mission.

Entreprendre une démarche de croissance spirituelle dans une organisation traditionnelle comme les FC comporte des risques. La clé du succès pour améliorer la spiritualité des soldats est donc premièrement d'effectuer un travail de sensibilisation auprès des militaires afin d'abaisser ces barrières et de créer un environnement d'ouverture.

MIGRER VERS UNE ORGANISATION MILITAIRE SPIRITUELLE

Pfeffer⁹¹ s'est penché sur les éléments qui constituent la force vitale des humains à embrasser une profession et à trouver satisfaction au sein du milieu de travail. Il a défini cette force vitale, ce "souffle", par le mot *spirit*⁹². Selon Pfeffer, les éléments qui permettent aux individus de posséder cette force vitale au travail sont au nombre de quatre.

En premier lieu, il est capital que les individus puissent réaliser leur plein potentiel dans leur milieu de travail. Cela est similaire à ce que Maslow a appelé l'auto actualisation.

⁹¹ Jeffrey Pfeffer, "Business and the Spirit : Management Practices That Sustain Values"; *Handbook of workplace Spirituality and Organizational Performance*, sous la direction de Robert A. Giacalone et Carole L. Jurkiewicz (New York : M.E. Sharpe Inc., 2003), p. 31.

⁹² "Le mot *spirit* dans le dictionnaire, aborde les principes de vie, la façon de penser, la motivation et le ressenti, ou la vie, la volonté, la conscience et la réflexion. Le mot anglais *spirit* est un dérivé du mot Latin *spiritus* qui veut dire souffle, air, vie, courage. *Spiritus* est dérivé du mot Grec *pneuma* signifiant souffle ou air et on peut trouver un mot comparable Hébreu *ruach* qui veut dire vent, souffle ou *spirit*. (Traduction libre) Voir: David C. Baker, *Quality of Life Research*, Vol. 12, Supplement : Multidisciplinary Perspectives on Health-Related Quality of Life (2003), pp. 51-57.

En second lieu, il est important que les gens réalisent un travail qui a un sens social ou une valeur sociale. Donc, pour les individus, effectuer un travail qui contribue au plus grand bien de la société constitue un élément qui insuffle une volonté et un bien-être au travail. Lorsque la profession permet d'atteindre ce niveau de conscience, la personne ne va pas seulement au travail pour réaliser son plein potentiel, mais elle recherche à accomplir quelque chose de significatif pour le monde. Cela s'apparente à la transcendance de Maslow dont il fut question au chapitre trois.

La troisième dimension à laquelle les travailleurs accordent de l'importance est la relation qui est entretenue avec les collègues. Puisque la majeure partie de leur temps est passée au travail, les gens doivent sentir qu'elles font partie d'une communauté. Elles doivent avoir un sentiment d'appartenance et ressentir qu'elles sont importantes pour leurs pairs.

Finalement, selon Pfeffer, la dernière dimension importante pour les individus est la possibilité de travailler tout en demeurant eux-mêmes. Donc, les individus devraient être en mesure d'effectuer leur cheminement de croissance personnelle tout en travaillant efficacement. Ils devraient se sentir acceptés tout en faisant montre de diversité comme humain. De plus, le milieu du travail ne devrait pas s'attendre à ce que les employés soient des robots dont on exploite les capacités rationnelles, mais bien des humains avec toutes leurs constituantes : corps, esprit et âme. "Le travail existe pour l'homme, et non

l'homme pour le travail"⁹³. Au sein de cette dimension se trouve également le besoin de l'individu d'avoir un travail qui lui permette de vivre une vie familiale équilibrée.

Les dimensions énoncées par Pfeffer sont le fruit de plusieurs recherches empiriques effectuées au cours de la dernière décennie et ce, dans différents secteurs. Elles définissent exactement ce que les organisations à caractère spirituel sont en mesure d'offrir à leurs employés, c'est-à-dire des réponses à la quête de sens de chaque personne.

Pour les femmes et les hommes qui ont choisi d'embrasser la profession des armes, ces dimensions sont toute aussi importantes : offrir aux militaires de réaliser leur plein potentiel : avoir un travail qui contribue au plus grand bien de la société et du monde: entretenir des liens étroits avec ses consœurs et confrères d'armes : finalement, œuvrer au sein d'une profession qui reconnaît l'humain sous l'uniforme, incluant tous ses besoins émotionnels (y compris son noyau familial) et ses différences intrinsèques.

Pour que la spiritualité des soldats devienne multiplicatrice de force au sein des FC, il est essentiel que ces derniers puissent œuvrer dans une organisation spirituelle. Une organisation qui est en mesure d'insuffler une

⁹³ J.-Robert Ouimet, "Concilier bonheur humain et rentabilité de l'entreprise : mission possible, grâce à de nouveaux outils de management", extrait de *Pour un management éthique et spirituel*, sous la direction de Thierry C. Pauchant, (Montréal : Éditions Fides, 1998), p. 148.

vigueur à ses membres, de les reconnaître comme personne en premier lieu, de leur offrir une raison de servir les intérêts nationaux sans pour autant perdre de vue leurs besoins personnels.

Pour faciliter la croissance spirituelle des soldats et ainsi améliorer leur compétence émotionnelle, il faut adhérer aux idéologies actuelles telles que la théorie des systèmes et reconnaître l'individu comme un tout complexe, plus puissant que l'ensemble de ses composantes⁹⁴. Ses besoins et ses actions évoluent au rythme de ses expériences de vie. Pour le soldat, les expériences vécues au long de sa carrière peuvent aisément changer le cours de sa vie. Elles sont imprévisibles, rigoureuses et ultimes. Une fois de plus, pour améliorer la santé spirituelle des militaires, l'institution doit favoriser le savoir-être tout en cultivant le savoir-faire.

La notion de savoir-être est reprise en quelques sortes par Danah Zohar qui s'est intéressée à l'intelligence spirituelle. Elle souligne que si l'intelligence rationnelle permet aux individus de décider ce qu'ils pensent et que l'intelligence émotionnelle leur permet de déterminer ce qu'ils ressentent, l'intelligence spirituelle relègue aux personnes la capacité de décider qui elles sont⁹⁵. Cela est très puissant comme analogie.

⁹⁴ Brian McMullen, "Spiritual intelligence", *Student BMJ*, Vol. 11, March 2003, p. 61.

⁹⁵ Danah Zohar, "Spiritually Intelligent Leadership", *Leader to Leader Journal*, No. 38, Fall 2005.

Pour devenir spirituelle, l'institution militaire nécessite un leadership qui reconnaît cette force, ce "souffle" qu'est l'âme et qui l'accroît en y consacrant l'énergie et les ressources nécessaires. Il s'agit essentiellement du but recherché dans cet essai : offrir au leadership des FC une réflexion au sujet d'une puissance qui existe dans l'institution mais qui est simplement latente : la spiritualité.

LA NÉCESSITÉ D'UNE ORGANISATION SPIRITUELLE

La spiritualité du soldat ne peut pas être considérée que dans sa vie intérieure. Elle doit aussi intégrer sa vie extérieure. Puisque le soldat est un système, les interactions de son environnement viendront influencer ses réactions. C'est pourquoi en abordant la santé spirituelle du soldat, il faut également aborder celle de l'organisation⁹⁶. Par surcroît, il est important de favoriser la spiritualité dans le milieu de travail puisque limiter cette quête de sens aux périodes où l'individu n'est pas au travail serait absurde⁹⁷. En 2007, les canadiens passaient en moyenne 36,5 heures par semaine au travail⁹⁸. Intégrer

⁹⁶ Thierry C. Pauchant et collaborateurs, *Pour un management éthique et spirituel*, (Montréal : Fides, 1998), p. 115.

⁹⁷ Ian Mitroff, "La spiritualité au travail", extrait de *Pour un management éthique et spirituel*, sous la direction de Thierry C. Pauchant, (Montréal : Éditions Fides, 1998), p. 80.

⁹⁸ Human Resources and Skills Development Canada, "Indicateurs de mieux-être au Canada, Nombre d'heures travaillées par semaine", <http://www4.hrsdc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-eng.jsp?iid=19>; Internet, consulté le 12 avril 2009.

la spiritualité au sein du milieu de travail des FC permettrait donc aux soldats de vivre et développer leur croissance spirituelle sur une base continue.

Pour que l'organisation devienne spirituelle, deux conditions doivent être rassemblées : premièrement, les leaders doivent prendre conscience de la nécessité de répondre à la demande spirituelle des membres des FC. Deuxièmement, l'institution doit faire les apprentissages nécessaires afin de corriger la situation actuelle et être mieux positionnée pour prévenir l'avènement d'une crise de ressources humaines.

Le point de départ : les leaders institutionnels

Il est capital de comprendre que pour arriver à doter les soldats d'une meilleure intelligence spirituelle, l'organisation doit être spirituelle. Ian Mitroff, qui s'est penché sur la spiritualité au travail dans le secteur des entreprises à buts lucratifs, a établi qu'une organisation spirituelle est caractérisée "par un environnement où les leaders tentent d'actualiser certaines valeurs éthiques et spirituelles dans leur vie quotidienne"⁹⁹.

Les FC ne peuvent pas se considérer différentes des organisations à buts lucratifs. L'objectif visé par l'entreprise privée est l'atteinte de profits. De plus

⁹⁹ Ian Mitroff, "La spiritualité au travail", extrait de *Pour un management éthique et spirituel*, sous la direction de Thierry C. Pauchant, (Montréal : Éditions Fides, 1998), p. 81.

cette dernière est imputable envers ses actionnaires. De façon similaire, les FC cherchent à atteindre leurs missions et elles sont imputables envers la population canadienne et le gouvernement. Ce parallèle permet de constater que les leçons apprises des entreprises en matière de spiritualité organisationnelle peuvent tout autant se prêter à l'institution des FC.

Le point de départ de la croissance spirituelle des FC se situe donc au niveau des leaders institutionnels. Comme pour toute discipline, nul ne peut l'enseigner sans l'avoir préalablement apprise. D'une part, il est important pour les leaders institutionnels de vivre concrètement une démarche spirituelle et éthique individuelle puisqu'ils constituent le chaînon nécessaire à la transformation de l'organisation.

Comment les leaders peuvent-ils influencer l'organisation à entreprendre une quête spirituelle s'ils ne l'entreprennent pas eux-mêmes ? Certains diront qu'il n'est pas nécessaire pour le leader d'être spirituel afin d'entériner un développement spirituel. Toutefois, l'auteure est d'avis contraire. Un leader des FC ne peut inspirer l'institution à être en bonne condition physique s'il ne l'est pas lui-même. Le même parallèle peut être tracé pour la spiritualité. Les FC demeurent une institution militaire où le leadership s'exerce autant par l'influence provenant de l'exemple personnel d'un leader que par les ordres et directions explicites.

D'autre part, c'est aux leaders institutionnels que revient la tâche de "développer une capacité de connaissances dans l'ensemble des FC"¹⁰⁰. Cela signifie que ces derniers ont la responsabilité de créer une organisation apprenante, "qui est capable d'examiner son rendement de manière critique, d'assimiler les informations provenant de son milieu et de se transformer pour tirer parti des occasions et acquérir de nouvelles capacités qui lui permettront de relever de nouveaux défis "¹⁰¹. Pour rendre l'institution spirituelle, les leaders doivent créer un environnement qui est favorable à cet apprentissage.

Maintenant, il s'agit de déterminer comment y arriver. Il peut paraître paradoxal d'affirmer que cette démarche de croissance spirituelle débute par les leaders institutionnels plutôt que de commencer par la génération future de soldats. Pourtant, afin de mettre en place la transformation spirituelle de l'institution de façon crédible, les leaders institutionnels doivent constituer le point de départ. Ces derniers doivent faire montre d'ouverture et de créativité. Il est donc difficile d'aborder cette dimension de spiritualité auprès de ce groupe d'individus qui a œuvré au sein d'une organisation traditionnelle et dont la socialisation secondaire est pratiquement achevée. Cela signifie que les leaders institutionnels doivent se conscientiser à la demande spirituelle qui existe au sein des FC, accepter que cette demande soit également valide pour eux-mêmes et pleinement embrasser les démarches nécessaires pour combler cette demande.

¹⁰⁰ Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes. Diriger l'institution*. (Ottawa : CEMD, 2007), p. 33.

¹⁰¹ Ibid., p. 33.

Pour commencer, une approche pourrait consister à entreprendre une analyse individuelle de leur propre spiritualité. Le modèle des étapes de la foi de Fowler pourrait s'avérer très utile comme point de départ¹⁰². De plus, Huitt et Robins suggèrent plusieurs démarches qui permettent d'arriver à comprendre comment le développement de la spiritualité peut s'effectuer. Ces mêmes auteurs recommandent toutefois que cette démarche soit guidée par des mentors ou des guides¹⁰³. C'est donc dire qu'il faut entraîner le leadership institutionnel afin qu'il puisse exercer son influence sur le reste de l'organisation¹⁰⁴.

Dans la publication *Le leadership dans les Forces canadiennes. Diriger l'institution*, il est clairement établi que les leaders institutionnels ont la responsabilité d'envisager diverses solutions possibles et de comprendre les répercussions sur l'ensemble du système¹⁰⁵. Comme il a été question précédemment, le soldat est un acteur-clé au sein du système et il est constitué des trois composantes humaines : corps, esprit et âme. Dans cette optique, les leaders institutionnels ont la responsabilité de considérer la spiritualité comme étant un outil de leadership en répondant favorablement aux besoins de

¹⁰² Joann Wolski Conn (ed.), "Fowler's stages of faith", *Women's Spirituality: Resources for Christian Development*. (Paulist, 1986), pp. 226-232; accessible à <http://faculty.plts.edu/gpence/html/fowler.htm>; Internet, consulté le 14 avril 2009.

¹⁰³ William G. Huitt et Jennifer L. Robbins, *An Introduction to Spiritual Development*, Essai présenté à la 11th Annual Conference : Applied Psychology in Education, Mental Health and Business, Valdosta, Georgia. Octobre 2003, p. 13.

¹⁰⁴ Même si ce travail concerne les militaires seulement, rien n'empêcherait l'institution de proposer également cette démarche aux employés civils.

¹⁰⁵ Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes. Diriger l'institution*. (Ottawa : CEMD, 2007), p.135.

croissance spirituelle des militaires. Il est impératif pour ces chefs d'adopter une vision globale, holistique et périphérique¹⁰⁶.

Une fois que les leaders institutionnels ont reconnu les bénéfices de la spiritualité et qu'ils ont accepté que chaque soldat a un besoin de croissance spirituelle, ils sont en mesure de modeler l'organisation. Ce modelage devrait permettre à tous les individus d'effectuer son épanouissement spirituel individuel tout en se sentant appuyé par l'institution. Pour ce faire, les leaders doivent développer leur vision et la transmettre vers les niveaux inférieurs de leadership.

Margaret Benefiel s'est penché sur le cas d'organisations qui ont adopté un mode de vie spirituel au travail. Elle s'est préoccupée de la spiritualité au même sens que l'auteure de ce mémoire c'est-à-dire sans nécessairement l'associer à la religion mais en la considérant au sens plus large.

Benefiel fournit cinq prescriptions ayant pour but de cultiver la spiritualité dans le milieu de travail. Elle parle premièrement de la nécessité pour les leaders d'articuler la direction stratégique de l'organisation en intégrant la spiritualité. En termes clairs, cela signifie que la spiritualité doit faire partie des plans de direction stratégique de l'organisation.

¹⁰⁶ Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes. Diriger l'institution*. (Ottawa : CEMD, 2007), p. 31.

L'auteure est d'avis que même si la spiritualité occupe une place dans les documents stratégiques qui existent présentement au sein des FC, cette place devrait être plus prépondérante étant donné le potentiel multiplicateur de force qu'elle recèle¹⁰⁷. La spiritualité ne doit pas devenir une politique en tant que telle puisqu'il ne s'agit pas de créer une organisation dogmatique. Au contraire, le plan de croissance spirituelle doit recevoir la même attention que les autres documents stratégiques en matière de ressources humaines et promouvoir l'épanouissement spirituel des soldats. Un cheminement individuel, guidé et orchestré par une vision stratégique.

Les documents stratégiques émanant du bureau du Chef du personnel militaire témoignent d'une prise de conscience certaine du leadership institutionnel dans le domaine de la spiritualité. Cependant, tel que mentionné au chapitre un de ce travail, lorsqu'il s'agit d'élaborer la direction de l'institution quant à la compétence émotionnelle (et à l'intelligence spirituelle) des soldats, un vide considérable reste à combler.

¹⁰⁷ Trois documents stratégiques de direction sont importants à considérer au sein des FC : la spiritualité est abordée très brièvement à deux reprises dans la Stratégie des Ressources humaines militaires 2020. Quant à la doctrine de Gestion du personnel militaire, elle identifie la spiritualité dans le pilier *Préparer* qui est l'un des cinq piliers stratégiques du Modèle conceptuel. Cependant, l'auteure est d'avis que la spiritualité devrait transcender tous les piliers si l'on considère le besoin de spiritualité du soldat comme surplombant toutes ses activités. (Cela pourrait faire l'objet d'un autre travail en soi). Le troisième document stratégique significatif est la stratégie de la branche de l'aumônerie *Called to serve*. Ce document a pour but de fournir la direction stratégique de la branche de l'aumônerie des FC et ne se veut pas une direction qui s'adresse à la spiritualité du soldat comme telle. Voir bibliographie pour les références de ces trois documents.

En second lieu, Margaret Benefiel affirme que l'institution doit ensuite chercher à recruter ses membres de façon congruente¹⁰⁸. Par exemple, une organisation spirituelle qui prône l'importance d'une telle démarche devrait orienter ses efforts de recrutement vers des gens qui ont une propension à adhérer aux valeurs spirituelles. Cette idée est intéressante et novatrice. Les FC pourraient orienter les efforts de recrutement vers des individus qui ne possèdent pas uniquement le profil intellectuel et physique requis, mais qui peuvent également faire preuve de capital spirituel¹⁰⁹. Cependant, cette méthode nécessiterait d'user de beaucoup de prudence afin de ne pas occasionner de discrimination.

Les prescriptions suivantes de Margaret Benefiel seront exposées dans la partie du modelage de l'organisation.

En quelques mots, les leaders institutionnels doivent fournir le cadre. Ils peuvent rendre l'organisation spirituelle en développant et en articulant une vision organisationnelle ainsi qu'en la divulguant aux leaders qui dirigent les personnes. C'est pourquoi les leaders de l'institution constituent le point de départ de la démarche spirituelle des FC.

¹⁰⁸ Margaret Benefiel, *Soul at work. Spiritual leadership in organizations*, (New York : Church Publishing Inc, 2005), p. 150.

¹⁰⁹ Danah Zohar explique ce qu'est le capital spirituel en ces termes: "[...] spiritual capital reflects what an individual or an organization exists for, believes in, aspires to, and takes responsibility for. Our spiritual capital includes our moral capital." Pour recruter des gens qui ont un capital spirituel, les tests de quotient spirituel pourraient être administrés aux candidats désirant rejoindre les rangs. Voir : Danah Zohar, "Spiritually Intelligent Leadership", *Leader to Leader Journal*, No. 38, Fall 2005.

Les leaders qui dirigent les personnes doivent s'assurer, à leur tour, d'obtenir les ressources nécessaires afin d'ouvrir la voie à l'épanouissement spirituel des soldats. L'auteure reviendra sur cette notion à la toute fin de ce travail. Ce qu'il est important de retenir est que le leadership des FC doit donc s'approprier la responsabilité de la croissance spirituelle de l'organisation et non la reléguer à l'aumônerie.

La transformation : le blindage émotionnel

L'autre condition nécessaire à la croissance spirituelle de l'organisation et la transformation. Un aspect révélateur provenant des recherches de Mitroff est que pour que l'organisation amorce un processus de transformation, une crise est souvent nécessaire¹¹⁰. Chenoufi et Pauchant ont suggéré quant à eux que face à la crise, l'organisation peut faire usage de force, prendre la fuite ou choisir la voie de l'apprentissage¹¹¹. Pour sa part, Solange Lefebvre parle de souffrance et non seulement de crise¹¹².

¹¹⁰ La même observation peut s'effectuer pour les individus. Ils doivent souvent vivre des crises de vie pour rechercher une transformation.

¹¹¹ Miloud Chenoufi, & T. Pauchant, "Gérer l'ambiguïté de la complexité après le 11 septembre : stratégies et structures pour neutraliser le terrorisme des Joker dans un monde sans Batman", *Revue Gestion*, 26(4), 2002, p. 4-7.

¹¹² Thierry C. Pauchant et collaborateurs, *Pour un management éthique et spirituel* (Montréal : Éditions Fides, 1998), p.109.

Aucune donnée actuelle ne permet d'établir que les FC soient présentement en période de crise. Par contre, on ne peut soustraire la thèse de la souffrance. Dans les chapitres précédents, il a été amplement question des défis auxquels l'institution et ses leaders sont présentement confrontés. Les facteurs tels que l'attrition¹¹³, les problèmes de santé¹¹⁴, le tempo élevé¹¹⁵ et les difficultés dans les relations familiales et interpersonnelles¹¹⁶ témoignent d'une situation pour le moins inquiétante au sein des FC.

Au chapitre du mieux-être, l'institution n'a pas démontré qu'elle avait tiré des leçons des problèmes touchant les ressources humaines. La compétence émotionnelle des soldats se voit encore aujourd'hui abordée par la force ou par la fuite plutôt qu'en termes d'apprentissage et de prévention. Par exemple, l'institution tente d'offrir des soins significatifs aux militaires aux prises avec des troubles psychologiques¹¹⁷. En contrepartie, les ressources offertes afin de

¹¹³ Le Rapport "Le Point" de la Vérificatrice générale du Canada de mai 2006 sur le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire de la Défense nationale indique qu'entre 2002 et 2004, les militaires continuaient de quitter les rangs à un taux élevé pour les quatre raisons suivantes : un manque d'équité au sein des Forces canadiennes, une incertitude quant à l'avenir des Forces canadiennes; le leadership et la bureaucratie et des inquiétudes au sujet de leur carrière. Les données plus récentes du Rapport annuel sur le personnel de la Force régulière 2007-2008 indique que les militaires quittent maintenant les rangs des FC à un taux de 9.1 % par rapport à une moyenne des vingt dernières années de 7.3 %.

¹¹⁴ Le Rapport annuel sur le personnel de la Force régulière 2007-2008 indique que le nombre de libérations pour raisons de santé continue d'augmenter depuis les 20 dernières années.

¹¹⁵ Semianov, W., Major-Général, OMM, CD. "Dimensions and Demographic Challenges of Canadian HR & their effects on the CF", conférence, Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON, 8 décembre 2008, avec l'autorisation du conférencier.

¹¹⁶ Ibid.

prévenir les problèmes émotionnels causés par le service militaire sont toujours dispersées et insuffisantes.

C'est en ces mots que l'Ombudsman des FC résumait la situation des FC dans son dernier rapport sur les blessures de stress opérationnelles :

"With the mission in Afghanistan, the level of intensity of combat operations has increased substantially. And, as noted by the Surgeon General in January 2008, a significant number of soldiers are returning from overseas deployment suffering with mental health issues. In addition, with the high operational tempo, the transformation initiative, the emphasis on recruitment and retention, and the introduction of a number of other priorities in recent years, it also became evident that the CF and CF members are strained almost to the breaking point"¹¹⁸.

Le jour où les FC ne pourraient plus rencontrer les mandats de la société canadienne constituerait sans aucun doute l'indicateur d'une crise au sein de l'institution. Heureusement, les FC n'en sont pas à ce point. Par contre, la situation qui prévaut actuellement au niveau des ressources humaines des FC ne doit pas être prise à la légère. Elle est symptomatique d'une souffrance existentielle profonde et l'institution doit décider si elle désire prendre la voie de l'apprentissage et réformer sa façon de faire.

¹¹⁷ Elle fait donc montre de force puisqu'elle aborde le problème une fois qu'il se manifeste. La fuite aurait été d'ignorer le problème – similaire à la situation vécue en 1993 suite aux témoignages de blessures post-traumatiques affligeant les soldats ayant servi en Croatie. L'institution avait alors évité le problème jusqu'à ce qu'une commission d'enquête ait été ordonnée. Voir : Allan D. English, "Leadership and operational stress in the Canadian Forces", *Canadian Military Journal*, Autumn 2000, pp. 33-38.

¹¹⁸ Mary McFadyen, *A Long Road to Recovery: Battling Operational Stress Injury*, Special Report to the Minister of National Defense, Bureau de l'Ombudsman des FC, Décembre 2008, p., 4.

Le leadership actuel des FC a reconnu ces faits et a mis en place des stratégies afin de pallier à ces défis. Cependant, il faut se questionner à savoir si ces stratégies en matière de ressources humaines sont suffisantes.

L'auteure propose que tant que l'organisation n'aura pas abordé les trois facettes de l'humain (corps, esprit et âme), elle n'obtiendra pas de résultats concluants. La transformation des FC doit donc se poursuivre pour améliorer les capacités du soldat. Par contre, elle doit ajouter un blindage émotionnel à son arsenal et ce, par l'entremise d'une meilleure santé spirituelle.

Puisque le leader est imputable envers l'institution de l'accomplissement de la mission, il est responsable de doter les soldats des ressources nécessaires à l'atteinte du succès. Offrir au soldat un espace dans lequel il serait à même d'acquérir une meilleure spiritualité constitue une obligation morale pour le leader si l'on considère l'ultime tâche que la société lui confie¹¹⁹.

¹¹⁹ Capt (Aumônier) Claude Pigeon, conversation téléphonique avec l'auteure, le 16 mars 2009.

LE MODELAGE PHYSIQUE ET ÉMOTIONNEL NÉCESSAIRE À L'INSTITUTION ACTUELLE

Les recommandations de Margaret Benefiel pour créer une organisation spirituelle se poursuivent ici par les facteurs suivants : les organisations qui veulent accroître leur spiritualité doivent y consacrer temps et énergie. Elles doivent dédier le personnel nécessaire à la tâche et finalement, elles doivent créer des structures et processus qui favorisent l'alimentation de l'âme au travail¹²⁰. Par exemple, elle fait mention d'organisations ayant mis en place des moments de silence, des pratiques de méditation ou de yoga et des périodes de prières.

Les recommandations de Margaret Benefiel sont le fruit d'un nombre d'études de cas contemporains où le leadership des organisations a réussi à intégrer la spiritualité au milieu de travail. Ces exemples sont utiles dans cette recherche puisqu'ils permettent de réaliser la faisabilité d'une telle approche et de cibler certains principes conducteurs pour y arriver.

¹²⁰ Margaret Benefiel, *Soul at work. Spiritual leadership in organizations*, (New York : Church Publishing Inc, 2005), p.151.

Modelage physique de l'organisation

Au sein des FC, les lieux physiques du milieu de travail gagneraient à être améliorés. Les militaires, comme tous les autres humains de cette planète, manifestent des besoins esthétiques¹²¹. Le besoin esthétique pour l'individu est également reconnu dans la théorie de la motivation de Maslow dont il a été question au chapitre trois. La nature de la profession fait en sorte que les périodes passées en opération et en exercice doivent forcément exposer le soldat aux éléments et restreindre l'assouvissement de ces besoins esthétiques. Cependant, les garnisons et les maisons mères des soldats pourraient être grandement améliorées avec une meilleure ergonomie et un accès à la lumière naturelle.

Marques, Dhiman et King suggèrent la mise en place d'un environnement propre, en ordre, avec des plantes vertes, des livres et du matériel qui inspire¹²². Certaines sources suggèrent également la mise en place de salles de ressourcement au travail¹²³. Dans le chaos et le stress vécu par les militaires de façon régulière, il est primordial qu'ils aient la chance de se retirer dans un

¹²¹ Même le Stoïque soldat de plomb avait des besoins d'esthétiques: Il a immédiatement reconnu la beauté de la ballerine. Voir : Hans Christian Andersen, *Le Stoïque soldat de plomb*, Accessible à http://www.andersenstories.com/fr/andersen_contes/le_stoique_soldat_de_plomb; internet; consulté le 14 mars 2009.

¹²² Joan Marques, Satinder Dhiman et Richard King, *Spirituality in the Workplace. What it is. Why it matters. How to make it work for you*, Fawnskin, CA: Personhood Press, 2007, p., 113.

¹²³ Par exemple, la salle *Spark* chez Abbott International est une salle avec coussins, jeux et matériel d'art dans laquelle les employés peuvent aller se détendre.

endroit calme et silencieux pendant leur période de travail pour refaire le plein d'énergie, pratiquer la méditation ou la prière.

Modelage émotionnel de l'organisation

Le modelage émotionnel de l'organisation représente le grand défi à relever pour les FC. Pour que les soldats puissent améliorer leur spiritualité, il faut semer la graine et avoir la patience d'attendre la récolte. Comme toute entreprise de croissance, la spiritualité demande du temps, de l'énergie et surtout une vision durable. Elle débute par un éveil spirituel, se poursuit par un cheminement spirituel et doit faire l'objet d'une validation constante. Rachael Kesler a défini sept passages (*gateways*) pour atteindre l'âme¹²⁴. Son approche pourrait être très utile pour les FC puisqu'elle permet de favoriser la découverte individuelle tout en accomplissant un objectif commun. Elle suggère donc un mélange d'activités de groupe et individuelles qui pourraient facilement être adaptées aux besoins des soldats.

La démarche de développement spirituel suggéré par Huitt et Robins est également très pertinente pour une organisation telle que les FC¹²⁵. Ces derniers

¹²⁴ Rachael Kessler, *The soul of education: helping students find connection, compassion, and character at school* (Alexandria, VI: Association for Supervision and Curriculum Development, 2000), p. 48.

suggèrent une foule d'activités de croissance qui intègrent les idées de plusieurs sources de littérature. Des exemples de ces activités peuvent être le maintien individuel d'un journal de cheminement spirituel, le respect d'une période de silence au travail propice à la réflexion, le partage d'une pensée par jour, l'enseignement et la pratique de techniques de relaxation, de la méditation et du yoga au travail, la mise en place d'un programme de créativité, la familiarisation avec les chefs spirituels des différentes époques, etc.

Pour arriver à modeler l'environnement émotionnel et faire place à la spiritualité, les personnes doivent se sentir respectées et avoir la possibilité de pratiquer leur spiritualité comme elles le désirent, dans la mesure du possible. De plus, l'entraînement spirituel doit s'inscrire dans un plan de développement émotionnel qui recevrait la même attention que celui des trois autres compétences (intellectuelle, interpersonnelle et physique). De cette façon, l'institution répondrait aux demandes de l'âme du soldat au même titre que celles du corps et de l'esprit.

Le but de ce travail n'étant pas de proposer un plan de cheminement spirituel ou de faire une liste des moyens à prendre, l'auteure se limite donc à proposer quelques exemples. Lorsqu'il est question de modeler l'environnement émotionnel de l'institution, tous les leaders ont un rôle à jouer. C'est à ce niveau

¹²⁵ William G. Huitt et Jennifer L. Robbins, *An Introduction to Spiritual Development*, Essai présenté à la 11th Annual Conference: Applied Psychology in Education, Mental Health and Business, Valdosta, Georgia. Octobre 2003.

que la créativité et l'ouverture d'esprit du leadership entrent en jeu. L'auteure est d'avis qu'une fois la vision institutionnelle développée, l'ouverture sera créée et les idées vont abonder. Reste le défi d'intégrer toutes ces initiatives et d'en faire un projet durable.

LA NÉCESSITÉ DE RASSEMBLER LES CONDITIONS NÉCESSAIRES AU SUCCÈS DU PROGRAMME DE CROISSANCE SPIRITUELLE

Afin de mettre en œuvre un programme de croissance spirituelle au sein des FC, l'auteure propose quatre conditions à rassembler. Celles-ci sont tirées de l'expérience de J.-Robert Ouimet. Ce dernier dirige trois entreprises de produits alimentaires dans lesquelles il a mis sur pied une initiative qu'il appelle *Notre Projet*¹²⁶. "Il s'agit d'une recherche et d'une expérimentation d'outils novateurs de management permettant de développer des activités qui favorisent l'intégration de valeurs d'humanisation et de spiritualité dans l'entreprise"¹²⁷. Cette initiative est saisissante de par sa durabilité (20 ans), sa performance mais surtout, son universalité.

¹²⁶ J.-Robert Ouimet, "Concilier bonheur humain et rentabilité de l'entreprise : mission possible, grâce à de nouveaux outils de management", Thierry C. Pauchant et collaborateurs, *Pour un management éthique et spirituel* (Montréal : Éditions Fides, 1998), p. 147.

¹²⁷ Ibid., p. 147.

Suite à cette expérimentation, voici les quatre conditions incontournables que toute organisation désirant devenir spirituelle devrait rassembler :

La première est que tout projet semblable se réalise dans un climat de "liberté individuelle et collective complète"¹²⁸. Il faut donc que l'approche respecte les droits des individus et soit adoptée par tous plutôt qu'imposée. Au sein des FC, il faudrait une approche sensible et graduelle, basée sur le caractère volontaire et impératif des individus.

La seconde condition est "d'obtenir l'approbation préalable de personnes influentes"¹²⁹. Donc, comme mentionné au tout début de ce chapitre, le leadership institutionnel est le point de départ.

La troisième condition est : "la formation d'un petit groupe de soutien spirituel"¹³⁰. On doit donc former un groupe de facilitateurs spirituels pour guider les démarches et offrir l'expertise. Au sein des FC, ce groupe existe déjà : il s'agit de la branche de l'aumônerie.

¹²⁸ J.-Robert Ouimet, "Concilier bonheur humain et rentabilité de l'entreprise : mission possible, grâce à de nouveaux outils de management", Thierry C. Pauchant et collaborateurs, *Pour un management éthique et spirituel* (Montréal : Éditions Fides, 1998), p. 159.

¹²⁹ Ibid., p. 159.

¹³⁰ Ibid., p. 159.

Finalement, la quatrième condition est "d'avancer très lentement dans l'implantation des activités"¹³¹. Pour les FC, cela signifie de prendre le temps nécessaire à l'établissement d'un plan durable, inscrit au niveau stratégique, comportant des échéanciers réalistes et des mesures de rendement.

L'analyse de *Notre Projet* démontre qu'il est possible de rendre une organisation spirituelle, quelle que soit sa nature. Cette initiative est une source d'inspiration significative pour les FC non seulement pour les conditions d'implantation qui en ont découlé, mais pour sa structure de fonctionnement et les outils de gestion qui en émanent.

Ceci met fin au dernier chapitre qui avait pour but d'aborder comment les FC peuvent favoriser une meilleure croissance spirituelle au sein de l'institution.

¹³¹ J.-Robert Ouimet, "Concilier bonheur humain et rentabilité de l'entreprise : mission possible, grâce à de nouveaux outils de management", Thierry C. Pauchant et collaborateurs, *Pour un management éthique et spirituel* (Montréal : Éditions Fides, 1998), p. 159.

CONCLUSION

Ce mémoire avait comme objectif de parler de ce qui représente l'essence même des FC : le soldat. C'est en lui que les citoyens placent leur confiance absolue. C'est de lui qu'on exige le sacrifice ultime. Le soldat a de lourdes responsabilités sociales et humaines. C'est pourquoi il est du devoir des leaders de lui donner toutes les ressources possibles afin qu'il arrive à remplir ce mandat. Dans cette optique, ce mémoire a voulu démontrer que le soldat, en tant que système complexe constitué du corps, de l'esprit et de l'âme, a des besoins variés dont celui de nourrir son âme.

L'auteure a démontré que l'institution militaire s'est beaucoup concentrée sur les compétences physiques, intellectuelles et interpersonnelles du soldat sans toutefois aborder sérieusement sa compétence émotionnelle. Pourtant, elle est toute aussi capitale au rendement du soldat. Ce mémoire avait donc pour but d'aborder une importante constituante de la compétence émotionnelle : la spiritualité.

En se penchant sur la question à savoir si la spiritualité peut être un outil de leadership opérationnel et contribuer à former de meilleurs soldats, l'auteure a proposé qu'en effet, la spiritualité était multiplicatrice de force et pouvait contribuer à former de meilleurs soldats. Malgré le fait que les soldats soient entraînés pour constituer la machine militaire, ils n'en demeurent pas moins qu'ils

soient humains et doivent faire face aux incohérences de la guerre. Considérant les rigueurs de la profession des armes, le développement spirituel est bénéfique pour le soldat en vue d'assouvir sa quête de sens. L'auteure a tenu à démontrer qu'au sein d'une institution telle que les FC, il est possible d'implanter un environnement promouvant une meilleure santé spirituelle. Il s'agit d'un outil de leadership peu exploré jusqu'à présent, mais qui renferme un potentiel significatif.

Ce travail a donc offert une base de compréhension du vocabulaire utilisé et a mis en relief les mythes reliés à la spiritualité. De plus, l'auteure a attesté de la demande spirituelle des soldats et a démontré que les bienfaits d'une bonne santé spirituelle pour une personne sont tout aussi applicables pour un soldat. En finale de l'essai, l'auteure a proposé d'offrir aux soldats un environnement dans lequel ils seraient à même d'acquérir de meilleures ressources spirituelles en offrant des pistes de solutions aux leaders actuels.

Pour reprendre les propos publiés en mars 2009 du lieutenant-général Andrew Leslie, Chef de l'Armée de terre, les FC sont aux prises avec d'énormes défis en matière de ressources humaines. Ce mémoire a voulu offrir la perspective qu'en période de turbulences, l'organisation se doit d'accueillir des idées nouvelles et de trouver des solutions novatrices. Miser sur la force spirituelle des soldats pour affronter ces énormes défis constitue, selon l'auteure, une entreprise réaliste et sensée.

BIBLIOGRAPHIE

Anderson, Hans Christian. *Le Stoïque soldat de plomb*, accessible à http://www.andersenstories.com/fr/andersen_contes/le_stoique_soldat_de_plomb ; internet; consulté le 14 mars 2009.

Andrews, Robert. *Dictionary of Contemporary Quotations*, London : Cassell, 1996.

Ardant du Picq, Charles. *Études sur le combat*, Paris : Éditions Champ Libre, 1978.

Augarde, Tony. *The Oxford Dictionary of Modern Quotations* (Oxford: Oxford University Press, 1991).

Baker, David C. "Studies of the Inner Life: The Impact of Spirituality on Quality of life", *Quality of Life Research*, Vol. 12, Supplement : Multidisciplinary Perspectives on Health-Related Quality of Life (2003), pp. 51-57; <http://www.jstor.org>; Internet; consulté le 28 janvier 2009.

Benefiel, Margaret, *Soul at work. Spiritual leadership in organizations*, New York : Church Publishing Inc, 2005.

Bishop, Major T. "Call to arms – unlimited liability with unlimited trust". Toronto : travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major – Nouveaux Horizons, Collège des Forces canadiennes, 2006.

Bruce, Willa Marie. "Public Administrator Attitudes about Spirituality. An Exploratory Study", University of Illinois at Springfield, *American Review of Public Administration*, Vol. 30 No. 4, December 2000, p. 460-472, SAGE Publications Inc.

Bureau du Vérificateur général du Canada, "Le Rapport "Le Point" de la Vérificatrice générale du Canada de mai 2006 sur le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire de la Défense nationale" ; http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/mr_20060516_f_15379.html; Internet, consulté le 4 avril 2009.

Canada. Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur. La profession des armes au Canada*, Ottawa : MDN, 2003.

Canada. Ministère de la Défense nationale, *Military HR Strategy 2020. Facing the People Challenges of the Future*, Ottawa : Chief of Staff ADM (HR-Mil), 2002.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GL-005-100/FP-001, *Canadian Forces Joint Publication, Military Personnel Management Doctrine*, Ottawa : MDN Canada, Juin 2008.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes. Fondements conceptuels*, Ottawa : MDN Canada, 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale, *Rapport annuel sur le personnel de la Force régulière 2006-2007*, Ottawa : Chef du Personnel Militaire, 2008.

Canada. Ministère de la Défense nationale, *Rapport annuel sur le personnel de la Force régulière 2007-2008*, Ottawa : Chef du Personnel Militaire, Février 2009.

Caplow, Theodore et Pascal Vennesson, *Sociologie militaire. Armée, Guerre et Paix*, Paris : Armand Colin, 2000.

Cheban, V.V., *Spiritual factor in future wars : how to shape it*, accessible à http://findarticles.com/p/articles/mi_m0jap/is_3_12/ai_110620097?tag=content;colli; Internet; consulté le 21 février 2009.

Chennoufi, M., & Pauchant, T.C. "Gérer l'ambiguïté de la complexité après le 11 septembre : stratégies et structures pour neutraliser le terrorisme des Joker dans un monde sans Batman", *Revue Gestion*, 26(4), 2002, p. 4-7.

Covey, Stephen R. *The seven habits of highly effective people*, New-York: Simon and Schuster, 1989.

Dabu, Sheila. "Faith in a war zone", *The Catholic Register*, accessible à : <http://www.catholicregister.org/content/view/2471/849/>; Internet; consulté le 6 avril 2009.

Decker, Larry R., "Combat trauma: Treatment from a mystical/spiritual perspective", *Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 1, January 2007, pp. 30-53.

Dees, Bob MG. "Spiritual Solutions for Combat Trauma", *The Standard Bearer Online*, May 30, 2008 ; accessible à <http://www.militaryministry.org/wp-content/uploads/spiritual-solutions-for-combat-trauma.pdf>; Internet, consulté le 21 février 2009.

Dion, Michel. *Le sens chrétien de la profession militaire aujourd'hui en contexte canadien*, Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, août 2003.

Durkheim, Emile. *The Elementary Forms of the Religious Life*, New-York : The Free Press, 1965.

English, Allan D. *Understanding military culture : a Canadian perspective*, rapport rédigé pour le Ministère de la Défense nationale, Toronto : Défense R&D Canada, Avril 2001.

English, Allan D. *Command and Control of Canadian Aerospace forces : conceptual foundations*, Ministère de la Défense nationale, Ottawa; 2008.

English, Allan D. "Leadership and Operational Stress in the Canadian Forces", *Canadian Military Journal*, Autumn 2000, pp., 33-38.

Éveil spirituel, accessible à <http://www.eveilspirituel.net/coachSpirituel.asp>; Internet; consulté le 26 janvier 2009.

Fauziah, Taib, T. Ramayah et Dzuljastri Abdul Razak " Factors influencing intention to use diminishing partnership home financing", extrait de *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Bingley: 2008., Vol. 1, Issue 3; p. 235-245; <http://www.proquest.umi.com>; Internet, consulté le 21 avril 2009.

Frankl, Viktor. *Man's search for meaning*, New York : Simon & Schuster, Inc., 1984.

Gabriel, Richard A. *The Warrior's Way. A Treatise on Military Ethics*, Kingston: Canadian Defense Academy Press, 2007.

Giacalone, Robert A. et Carole L. Jurkewicz. *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, New-York : M.E. Sharpe, 2003.

Guillory, William A., *Spirituality in the Workplace*, Salt Lake City : Innovations International, Inc., 2001.

Grant, Don et Kathleen O'Neil, Laura Stephens. "Spirituality in the Workplace: New Empirical Directions in the Study of the Sacred", *Sociologie of Religion*, Vol.65, No. 3, (Autumn 2004), pp. 254-283; <http://www.jstor.org>; Internet, consulté le 10 septembre 2008.

Grossman, Lcol Dave et Loren W. Christensen. *On Combat. The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace*. USA : PPCT Research Publications, 2004.

Hackett, General Sir John, *The Profession of Arms*, London: Sidgwick and Jackson Limited, 1983.

Heinlein, Robert A. *Starship troopers*, New-York : Berkley Publishing Group, 1959.

Hildebrandt, Amber. "Canada's military suicide rate doubled in a year, documents show", accessible à <http://www.cbc.ca/canada/story/2008/04/18/suicide-rates.html>; Internet, consulté le 6 février 2009.

Hillier, Lieutenant-General Rick, Discours, *Commander speaks about Army Transformation*, Press conference October 29, 2003; accessible à <http://www.forces.gc.ca/site/news-nouvelles/view-news-afficher-nouvelles-eng.asp?id=1239>; Internet; consulté le 28 janvier 2009.

Human Resources and Skills development Canada, "Indicateurs de mieux-être au Canada, Nombre d'heures travaillées par semaine", <http://www4.hrsdc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-eng.jsp?iid=19>; Internet, consulté le 12 avril 2009.

Karney, Benjamin R. et Cross, John S. *Families under stress. An assessment of data, theory and research on marriage and divorce in the military*, Santa Monica : RAND Corporation, 2007.

Kellet, Anthony. *Combat Motivation. The behavior of Soldiers in Battle*, Boston : Kluwer · Nijhoff Publishing, 1982.

Kennedy, Carrie H. et Eric A. Zillmer. *Military Psychology. Clinical and Operational Applications*. New-York et Londres : The Guilford Press, 2006.

Kessler, Rachael . *The soul of education : helping students find connection, compassion, and character at school* , Alexandria, VI : Association for Supervision and Curriculum Development, 2000.

King, Stephen M. et Patrick Henry College. "Religion, Spirituality, and the Workplace: Challenges for Public Administration", *Public Administration Review*, Jan/Feb 2007; 67,1; ABI/INFORM Global, pp., 103-114.

Kuhl, Charles D., Major, United States Air Force, *Spiritually Commanding an Air Force Squadron in the 21st Century*, A Research Report Submitted to the Faculty, Maxwell Air Force Base, Alabama, April 2005.

La Bible. Édition pour les Forces canadiennes, 2007.

Lefebvre, Solange. "La crise du croire en entreprise et la nécessité d'un dialogue sur la signification du travail", extrait de *Pour un management éthique et spirituel*, sous la direction de Thierry C. Pauchant , Montréal : Éditions Fides, 1998, p. 91-106.

Le Petit Larousse illustré. Paris : 2006.

Linklater, Eric. *Crisis in Heaven. A Elysian Comedy*, London : Macmillan, 1944. Cité dans Earl Wavell, *Soldiers and soldiering or Epitets of war* ,Oxford : Alden Press, 1953.

Marques, Joan, Satinder Dhiman Richard King. *Spirituality in the Workplace: What it is. Why it matters. How to make it work for you*, Fawnskin, CA : Personhood Press, 2007.

Maslow Abraham. H. *Motivation and Personality*, New-York : Harper & Row, 1954.

Maslow, Abraham H., avec Deborah C. Stephens et Gary Heil. *Maslow on Management*, Danvers : John Wiley & Sons, Inc., 1998.

Maslow hierarchy of needs, accessible à <http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/maslow.htm>; Internet; consulté le 21 janvier 2009.

Matthews, Dale A., *The Faith Factor. Is religion good for your health?*; accessible à <http://awesomepower.net/ff.htm>; Internet; consulté le 13 avril 2009.

McCann, Carol et Ross Pigeau. *Clarifying the Concepts of Control and Command*, Toronto : Defence and Civil Institute of Environmental Medicine, 1999.

McCann, Carol. "Re-conceptualizing Command and Control" conférence, Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON, 12 septembre 2008, avec l'autorisation de la conférencière

McFadyen, Mary, *A Long Road to Recovery: Battling Operational Stress Injury*, Special Report to the Minister of National Defense, Bureau de l'Ombudsman des FC, Décembre 2008.

McGuire, Meredith B. "Health and Spirituality as Contemporary Concerns", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol.527, Religions in the Nineties (May, 1993), pp. 144-154; <http://www.jstor.org>; Internet, consulté le 10 septembre 2008.

McLaughlin, Patrick J. *No Atheists in Foxholes*, Nashville : Thomas Nelson, 2008.

McMullen, Brian. "Spiritual intelligence", *Student BMJ*, Vol. 11, March 2003, p. 61-62.

Ministère de la Défense nationale, *Programme d'entraînement à la résilience militaire PERM*, Secteur du Québec de la Force Terrestre(SQFT), Cahier du participant, Sous l'autorité du Commandant SQFT, Force Opérationnelle Inter-armée de l'Est, Décembre 2007.

Ministère de la Défense nationale, "Suicide in the Canadian Forces", <http://www.dnd.ca/site/news-nouvelles/view-news-afficher-nouvelles-eng.asp?id=2632>; Internet ; consulté le 6 février 2009.

Ministère de la Défense nationale. *Strategic plan of the Canadian Chaplain Branch*, "Called to Serve", <http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/cfcb-bsafc/acf-sbs/sp-ps/doc/cs-as-eng.pdf>; Internet; consulté le 4 mars 2009.

Ministère de la Défense nationale, "Report of the Somalia Commission of Inquiry", <http://www.dnd.ca/somalia/vol1/v1c5e.htm>; Internet; consulté le 23 février 2009.

Ministère de la Défense nationale, *Military HR Strategy 2020. Facing the People Challenges of the Future*, Chief of Staff, ADM (HR-Mil), 2002.

Mitroff, Ian I. "La spiritualité au travail", extrait de *Pour un management éthique et spirituel*, sous la direction de Thierry C. Pauchant, Montréal : Éditions Fides, 1998, p. 75-89.

Nelligan, capt Timothy. "A military career in not un-Christian", *The Catholic Register*, accessible à: <http://www.catholicregister.org/content/view/2918/852/>; Internet; consulté le 6 avril 2009.

Ouimet, J.-Robert. "Concilier bonheur humain et rentabilité de l'entreprise : mission possible, grâce à de nouveaux outils de management", extrait de *Pour un management éthique et spirituel*, sous la direction de Thierry C. Pauchant, (Montréal : Éditions Fides, 1998), p. 145-161.

Pauchant, Thierry C et coll. *La Quête du sens*, Montréal : Éditions Québec Amérique inc., 1996.

Pauchant, Thierry C et coll. *Pour un management éthique et spirituel*, Montréal : Éditions Fides, 2000 (sauf pour le chap. 7) J.-R. Ouimet, pour le chap. 7.

Pfeffer, Jeffrey. "Business and the Spirit : Management Practices That Sustain Values"; *Handbook of workplace Spirituality and Organizational Performance*, sous la direction de Robert A. Giacalone et Carole L. Jurkiewicz, New York : M.E. Sharpe Inc., 2003, p. 29-45.

Pickering, WSF. *Durkheim's Sociology of Religion. Themes and Theories*, London : Routledge & Kegan Paul plc, 1984.

Pigeon, Claude, Capt (Aumônier). *Version Provisoire des Réflexions d'un aumônier militaire*. Mission de la Force opérationnelle Afghanistan, Rotation IV (juillet 2007 – mars 2008). Aumônier Claude Pigeon, Ph.D., février 2009.

Rare Leadership. *Abraham Maslow, Transpersonal Psychology, and self-Transcendence*, http://www.rare-leadership.org/Maslow_on_transpersonal_psychology.html; Internet; consulté le 16 mars 2009.

Rodin, V.A. "Spiritual foundations of military indoctrination"; accessible à http://findarticles.com/p/articles/mi_m0JAP/is_3_12/ai_110620096?tag=content:col1; Internet; consulté le 21 février 2009.

Ryan Kathleen et Basil Fiorito. "Means-ends Spirituality Questionnaire : Reliability, Validity and Relationship to Psychological Well-Being", extrait de *Review of Religious Research*, Vol. 45, No 2 (Dec., 2003), pp., 130-154; <http://www.jstor.org>; Internet; consulté le 28 janvier 2009.

Semianov, W., Major-Général, OMM, CD. "Dimensions and Demographic Challenges of Canadian HR & their effects on the CF", conférence, Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON, 8 décembre 2008, avec l'autorisation du conférencier.

Snider, D.M. et coll., "The Future of the Army Profession", Second Edition, New York : The McGraw-Hill Companies Inc., 2005.

Snyder, Claire, "The Citizen-Soldier Tradition and Gender Integration of the U.S. Military". *Armed Forces & Society*, Vol. 29, No. 2, 2003.

Statistiques Canada, "Enquête sur la population active (EPA) Information détaillée pour janvier 2009", http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=3701&lang=fr&db=imdb&adm=8&dis=2; Internet; consulté le 21 février 2009.

Stump, Lt Greg. *Emotional Competence and Leadership*; accessible à <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/uscg/emot.htm>; Internet; consulté le 11 mars 2009.

The Hidden Cost of Attrition : Why retaining Top talents remains mission critical; A Special report from People First Solutions Ltd., Vancouver : 1998, accessible à http://www.peoplefirstsolutions.com/resources/reports/pfs_cost_of_attrition.pdf; Internet; consulté le 16 mars 2009.

The Macmillan book of proverbs, maxims and famous phrases, New-York: The Macmillan Company, 1948.

The Quotation Book, "Quote from Siddhartha Gautama (Le Bouddha)" <http://quotationsbook.com/quote/29933/>; Internet; consulté le 21 avril 2009.

The Spiritual Nature of a Human Being, accessible à <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/spiritual/spirit.html>; Internet; consulté le 21 janvier 2009.

Tolle, Eckhart. *A New Earth. Awakening to your life's purpose*, É.-U : Penguin Publishers, 2005.

Tumang Eric, *Daycare at your workplace*, Accessible à ; <http://au.pfinance.yahoo.com/life-stages/starting-a-family/feature/daycare-workplace/index.html>; internet, consulté le 14 avril 2009.

United States of America. Department of the Army, Pamphlet 600-63-12 *Spiritual Fitness*, Washington : 1987.

United States of America. Department of Defense, *Survey of Health Related Behaviors Among Active Duty Military Personnel 2005, A Component of the Defense Lifestyle Assessment Program*, RTI International : DoD, December 2006.

U.S. Army HOOAH 4 HEALTH, " The Emotional Cycle of Deployment: A Military Family Perspective", <http://www.hooah4health.com/deployment/Familymatters/emotionalcycle.htm#ch4>; Internet, consulté le 22 avril 2009.

Vardy, Gerard F. *Growing in Love, Hope and Community: A Pilot Project to Introduce the US Navy CREDO Personal Growth Retreat Program to the Canadian Forces*, Presented to the Faculty of Regent University, School of Divinity, September 2002.

Walker, Robert W. *Le cadre de perfectionnement des professionnels : Générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, Rapport technique de l'ILFC 2006-01, Institut de leadership des FC, Kingston, Septembre 2006.

Wavell Earl, *Soldiers and soldiering or Epitjets of war*, Oxford : Alden Press, 1953.

Wilber Ken, "Spirituality and the 3 Strands of Deep Science"; accessible à http://ca.youtube.com/watch?v=9wX_W1BB_0M; Internet; consulté le 1^{er} février 2009.

Wilber Ken, "Increased Consciousness, Decreased Suffering"; accessible à <http://ca.youtube.com/watch?v=QWO5Oj4yG-Q&feature=related>; Internet; consulté le 1^{er} février 2009.

Wilber Ken, " I Am Big Mind"; accessible à http://ca.youtube.com/watch?v=BA8tDzK_kPI; Internet; consulté le 1er février 2009.

Wolski, Joann. "Fowler's stages of Faith", *Women's Spirituality: Resources for Christian Development*. (Paulist, 1986), pp. 226-232; accessible à <http://faculty.plts.edu/gpence/html/fowler.htm>; Internet, consulté le 14 avril 2009.

Zohar, Danah. "Spiritually Intelligent Leadership", *Leader to Leader Journal*, No. 38, Fall 2005.