

Canadian  
Forces  
College

Collège  
des  
Forces  
Canadiennes



## BLESSURES DE STRESS OPÉRATIONNEL, RÉSILIENCE ET LEADERSHIP DANS UN CONTEXTE MILITAIRE

le major A. Girard

**JCSP 39**

**Master of Defence Studies**

**Disclaimer**

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

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2013

**PCEMI 39**

**Maîtrise en études de la défense**

**Avertissement**

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2013.

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES  
JCSP 39 – PCEMI 39  
2012 – 2013

MASTER OF DEFENCE STUDIES – MAÎTRISE EN ÉTUDES DE LA DÉFENSE

**BLESSURES DE STRESS OPÉRATIONNEL, RÉSILIENCE ET LEADERSHIP  
DANS UN CONTEXTE MILITAIRE**

By Major A. Girard  
Par le major A. Girard

*“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.”*

Word Count: 15 022

*“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.”*

Compte de mots : 15 022

<b>SOMMAIRE</b>	ii
<b>INTRODUCTION</b>	1
<b>CHAPITRE 1- LE STRESS OPÉRATIONNEL</b>	6
1.1 Bref historique du stress post-traumatique à partir du 20 <sup>e</sup> siècle	7
1.2 Les raisons de l'accroissement du stress opérationnel au sein des FC	12
1.3 Qu'est-ce qu'un évènement traumatique?	14
1.4 Les notions de base et la conceptualisation du stress pour les FC	15
1.5 Les types de stress opérationnels	19
1.6 Les symptômes	23
1.7 Conclusion	25
<b>CHAPITRE II-LA RÉSILIENCE</b>	26
2.1 L'évolution du concept de la résilience	28
2.2 Les Notions de base	32
2.3 Éléments nécessaires pour la chaîne de commandement afin de prévenir la chute d'un individu	34
2.4 La résistance mentale (Mental Hardiness)	36
2.5 Les dimensions de stress dans les conflits modernes	38
2.6 Institutionnalisation de la résilience	42
2.7 Conclusion sur la résilience	
<b>CHAPITRE III-LE LEADERSHIP ET SON IMPACT SUR LA RÉSILIENCE</b>	47
3.1 Les Notions de base du leadership	49
3.2 Le leadership situationnel	51
3.3 Le leadership transactionnel	53
3.4 Le leadership transformationnel	56
3.5 L'intégration de la résilience à l'intérieur du modèle d'exercice et d'influence émanant de pouvoirs basés sur les valeurs	59
3.6 Les obstacles à la mitigation des leaders	66
3.7 Conclusion	68
<b>CONCLUSION</b>	70
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	74

## SOMMAIRE

La réalité d'aujourd'hui est qu'un grand nombre de membres des FC qui sont présentement en service actif ou retraité, souffrent de traumatismes importants qui est ou qui a été directement lié à un stress opérationnel subit lors d'une opération de maintien de la paix ou d'une opération de combat. Présentement, chez nos militaires qui ont participé à cet effort de guerre entre 2001 et 2008, 8 % souffrent du syndrome de stress post-traumatique et 5,2 % de dépression et d'anxiété. En réalité, le taux de blessures opérationnelles se situerait à environ 14 % sur l'ensemble des forces qui sont déployées dans un théâtre d'opérations. Dans ce mémoire, nous allons mettre en évidence les blessures de stress opérationnel auxquelles le personnel de la profession des armes est confronté. Nous aborderons les solutions qui ont été envisagées à ces problèmes pour enfin proposer une adaptation de ces solutions au contexte militaire. Ce travail sera fondé sur l'idée qu'une organisation résiliente dépend de l'intégration de la résilience dans le leadership. De plus, nous ferons la démonstration que le leadership transformationnel s'applique beaucoup mieux à un contexte de résilience militaire que tous les autres types de leadership existants.

*Jamais l'homme n'a pu fabriquer de matériau aussi résilient que l'esprit humain<sup>1</sup>.*

*Bern William*

## **INTRODUCTION**

Depuis quelques années, les Forces canadiennes (FC) font face à un défi historique. Depuis plus de 50 ans que les FC ne s'étaient pas engagées dans une mission de combat qui allait s'annoncer très longue et lourde de conséquences en terme de blessures physiques, mais aussi psychologiques. La dernière mission de combat auquel les Canadiens avaient participé remontait aux années 1950-1953, alors que le Canada s'était engagé dans le conflit coréen. Ce conflit qui a duré plus de trois ans a permis aux Forces canadiennes (FC) d'acquérir beaucoup d'expérience dans la conduite des différentes phases de la guerre, mais aussi sur la mitigation des effets psychologiques de la guerre. Le 11 septembre 2001 a drastiquement changé le cycle opérationnel de l'armée de terre du Canada. Ce conflit a engendré un cycle d'opérations continues en Afghanistan qui amènera à un surplus de tâches, mais aussi à une plus grande pression sur tout le personnel afin de soutenir l'effort de guerre.

La réalité d'aujourd'hui est qu'un grand nombre de membres des FC qui sont présentement en service actif ou retraités, souffrent de traumatismes importants qui sont

---

<sup>1</sup>Lieutenant-colonel Ross Cossar, « Formation de soldats résilients — À la recherche de solutions au stress opérationnel », le Journal de l'Armée du Canada vol 13.1, (2010), p.89, [http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol\\_13/iss\\_1/CAJ\\_vol13.1\\_09\\_f.pdf](http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_13/iss_1/CAJ_vol13.1_09_f.pdf), consulté le 22 janvier 2013.

ou qui ont été directement liés à un stress opérationnel subi lors d'une opération de maintien de la paix ou d'une opération de combat. En 2007, le ministre des anciens Combattants Greg Thompson affirmait que les blessures liées au stress opérationnel avaient augmenté de 400 pour cent depuis 2002<sup>2</sup>. La principale raison d'une telle augmentation est la participation des soldats canadiens à la longue mission de combat en Afghanistan. Une étude qui a été réalisée au sein des FC sur près de 40 000 militaires révèle que le syndrome de stress post-traumatique est la principale blessure observée chez les militaires dans ce théâtre d'opérations. Présentement, chez les militaires canadiens qui ont participé à cet effort de guerre entre 2001 et 2008, 8 % souffrent du syndrome de stress post-traumatique et 5,2 % de dépression et d'anxiété<sup>3</sup>. En réalité, le taux de blessures opérationnelles se situerait à environ 14 % sur l'ensemble des forces qui sont déployées dans un théâtre d'opérations. Comme le stipule le lieutenant-colonel Cossar dans son article sur la recherche de solutions opérationnelles, ce nombre serait encore beaucoup plus nombreux dans les unités de combats où les gens sont continuellement sous le stress et engagés de façon régulière dans des opérations de combat avec les insurgés<sup>4</sup>. Dans les statistiques précédentes, les éléments de support et logistique qui ne sont pas directement engagés sur le front diminuent considérablement ce taux et biaisent

---

<sup>2</sup>Canada, ministère des Anciens Combattants, « Notes pour une allocution de l'honorable Greg Thompson, ministre des Anciens Combattants », deuxième colloque national sur les traumatismes liés au stress opérationnel, Montréal, (8 mai 2007), [http://www.vacacc.gc.ca/general\\_f/sub.cfm?source=department/press/viewsspeech&id=359](http://www.vacacc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=department/press/viewsspeech&id=359), consulté le 28 janvier 2013.

<sup>3</sup>Jacques, Godbout, « 11,4 M\$ additionnels pour la santé mentale dans les Forces canadiennes », journal d'actualité militaire 45<sup>e</sup> Nord.ca, 12 septembre 2012, <http://www.45enord.ca/2012/09/le-ministre-mackay-annonce-114-m-additionnels-pour-la-sante-mentale-dans-les-forces-canadiennes/>, consulté le 12 décembre 2012.

<sup>4</sup>Lieutenant-colonel Ross Cossar, « Formation de soldats résilients — À la recherche de solutions au stress opérationnel », p. 90.

les résultats d'ensemble. Selon lui, « une unité engagée dans un combat peut effectivement atteindre 30 % »<sup>5</sup>.

Suite à l'augmentation de ces chiffres, le ministère de la Défense nationale a décidé d'octroyer une aide supplémentaire considérable. Le 12 septembre 2012, lors d'une visite du Centre de soutien pour trauma et stress opérationnel de la base des FC à Halifax, le ministre de la Défense, Peter MacKay a annoncé une augmentation significative des soins pour augmenter les services afin de venir en aide aux militaires avec des blessures psychologiques<sup>6</sup>. Ce budget annuel de 38,6 millions passe maintenant à 50 millions pour la prochaine année afin de continuer à accentuer l'aide aux personnes souffrant de problèmes physiques<sup>7</sup>. Même problématique avec nos voisins du Sud qui vivent de graves problèmes au sein de l'ensemble des Forces américaines suite aux nombreux déploiements en Iraq et en Afghanistan depuis plus de dix ans. Dernièrement, le ministère de la Défense et des anciens combattants ont placé les soins au SSPT au premier niveau afin d'aider les troupes et les familles des militaires ayant servi le pays dans des conflits au cours des dernières années<sup>8</sup>.

Dans ce mémoire, nous allons mettre en évidence les blessures de stress opérationnel auxquelles le personnel de la profession des armes est confronté. Nous aborderons les solutions qui ont été envisagées à ces problèmes pour enfin proposer une

---

<sup>5</sup>Lieutenant-colonel Ross Cossar, « Formation de soldats résilients — À la recherche de solutions au stress opérationnel », p. 90.

<sup>6</sup>Godbout, Jacques. « 11,4M\$ additionnels pour la santé mentale dans les Forces canadiennes », journal d'actualité militaire 45<sup>e</sup> Nord.ca.

<sup>7</sup>*Ibid.*

<sup>8</sup>Bret, Moore et Walter Penk, *Treating PTSD in military personnel-clinical handbook*, (The Guilford Press, New York: USA, 2011), p. 3.

adaptation de ces solutions au contexte militaire. Ce travail sera fondé sur l'idée qu'une organisation résiliente dépend de l'intégration de la résilience dans le leadership. De plus, nous ferons la démonstration que le leadership transformationnel s'applique beaucoup mieux à un contexte de résilience militaire que tous les autres types de leadership existants.

Au sein des Forces militaires, les leaders à tous les niveaux jouent un rôle clé dans le maintien de l'état de préparation mentale des militaires placés sous leur commandement »<sup>9</sup>. Ce rôle est essentiel à tous les niveaux afin de supporter le travail des soldats, mais surtout de s'assurer qu'ils possèdent les compétences et tous les outils nécessaires afin de faire face à la nouvelle réalité des théâtres des opérations. « Étant donné la complexité croissante des conflits modernes, les soldats canadiens risquent de vivre de nombreux traumatismes lors des opérations de maintien de la paix, notamment un sentiment d'impuissance face à de vastes tragédies humaines<sup>10</sup>. Le rôle du leader est sans aucun doute d'assurer une gestion optimale des ressources en personnel afin de s'assurer d'un niveau de préparation mentale maximale pour chacun des militaires afin de pouvoir répondre à toutes les éventualités, et ce, en tout temps et partout à travers le monde. Ce travail fera aussi la démonstration que les formations sur les diverses mesures

---

<sup>9</sup>Canada, Ministère de la Défense nationale, « En route vers la préparation mentale – Aide mémoire », (29 novembre 2012), p. 1, <http://www.forces.gc.ca/health-sante/ps/mh-sm/r2mr-rvpm/pub/pdf/am-fra.pdf>, consulté le 23 janvier 2013.

<sup>10</sup>Rob, Anders, « Soutien pour les anciens combattants et les autres victimes du syndrome de stress post-traumatique ou d'autres traumatismes liés au stress opérationnel », *Bibliothèque du Parlement*, (juin 2007), <http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=3042769&File=15&Mode=1&Parl=39&Ses=1&Language=F>, consulté le 23 janvier 2003.

d'atténuations du stress opérationnel pourraient être augmentées significativement par la chaîne de commandement afin de s'attaquer aux problèmes d'une façon définitive.

Avant même de parler de la résilience et de l'impact du leadership, il est important de parler du problème de stress opérationnel qui est le principal problème et le centre d'intérêt pour les soins de santé des FC. Tandis que la résilience et l'impact du leadership sont des solutions et des mesures d'atténuation afin de parvenir à diminuer le stress opérationnel dans les unités de combat. Ce mémoire sera articulé en trois grandes parties. La première partie sera centrée sur le stress opérationnel et le syndrome de stress post-traumatique (SSPT). Cette portion est essentielle et nécessaire à une meilleure compréhension de l'importance du concept de la résilience qui sera introduit dans la seconde partie de mon travail. Dans cette deuxième partie, nous verrons l'importance et les effets bénéfiques d'une bonne préparation des troupes à vivre des éléments traumatisants, mais surtout comment mitiger les effets avec les outils mis à la disposition des troupes. Il est important de se rappeler que le concept de la résilience est relativement nouveau pour les FC, car il est apparu seulement en 2007. Cette notion est grandement importante au sein de notre entraînement, car il va favoriser et aider le militaire à passer à travers des épreuves psychologiques extrêmement difficiles. La dernière partie de ce travail portera spécifiquement sur l'importance du leadership et son impact sur le processus de résilience à l'entraînement, mais aussi lors des opérations à l'extérieur du pays.

## CHAPITRE 1 — LE STRESS OPÉRATIONNEL

L'intention de ce chapitre est d'expliquer la problématique et l'ampleur du stress opérationnel sur les troupes. Cette expression non médicale est utilisée par les FC pour décrire « toute difficulté psychologique persistante, y compris l'anxiété, la dépression résultant des tâches opérationnelles effectuées par les hommes et les femmes des FC »<sup>11</sup>. En réalité, les blessures de stress opérationnel sont regroupées en trois grandes catégories qui sont visibles plus bas dans le tableau 1. La première est la réaction au stress de combat (RSC) qui est la moins dommageable, suivie d'un trouble d'anxiété qui est souvent appelé trouble de stress aigu (TSA), et la dernière est le syndrome de stress post-traumatique (SSPT). Avant même d'entrer dans le concept de résilience qui sera traité dans les chapitres 2 et 3 de ce mémoire, il est important de bien comprendre ce phénomène qui est en progression continue parmi les troupes. « Toutes les guerres engendrent une réaction de stress chez tous les militaires d'où l'intérêt particulier du présent chapitre »<sup>12</sup>. Il va permettre de mieux comprendre les concepts du stress avant même de se consacrer à des méthodes de rétablissement et d'atténuation telle que représente la résilience. Dans les développements qui vont suivre, nous ferons un bref historique du stress post-traumatique à partir du 20<sup>e</sup> siècle et les principales raisons de l'augmentation de ce stress. Par la suite, nous allons aborder les notions de base et la

---

<sup>11</sup>Défense nationale, « Les traumatismes liés au stress opérationnel, du Programme de soutien social aux victimes de stress opérationnel », *Bulletin du personnel des Forces canadiennes*, n° 10/05, (19 octobre 2005), p. 1, <http://www.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/prb0720-f.pdf>, consulté le 18 janvier 2013.

<sup>12</sup>Brian Lukey et Victoria Tepe, *Biobehavioral Resilience to Stress* (CRC press, Boca Raton: USA, 2008), p. 27.

conceptualisation du stress pour les FC. Ensuite, nous verrons la définition d'un évènement traumatisant et les agents de stressants opérationnels. Pour ensuite terminer ce chapitre avec les principaux symptômes du SSPT.

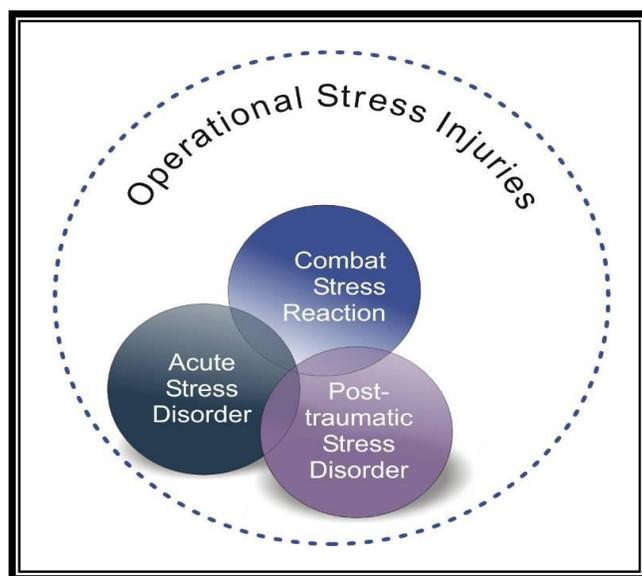


Figure 1.- Conceptualisation du stress pour les FC  
Source : Défense National, En route vers la préparation mentale.

### 1.1 Bref historique du stress post-traumatique à partir du 20<sup>e</sup> siècle

Les nombreux conflits humains qui ont eu lieu à travers le temps ont toujours été une source de stress pour les forces combattantes, et ce, depuis des milliers d'années. Cependant, à cette époque il n'y avait pas nécessairement de recherche, ni de documentation sur ce phénomène. La première trace remonte à 1678 lorsque Johannes Hofer mentionna que la maladie qui affligeait les mercenaires suisses au service de la France représentait divers symptômes comme le découragement, la mélancolie, les

problèmes de sommeil et d'insomnie, la perte de l'appétit et l'anxiété<sup>13</sup>. À l'époque, cette maladie ou plutôt le terme médical portera le nom de « nostalgie ». Selon des spécialistes, cette maladie causait des changements pathologiques dans les organes internes des militaires en plus d'une transformation du cerveau alors qu'il en était tout autrement, car ils faisaient face à un problème que les connaissances médicales n'étaient pas en mesure d'expliquer à ce moment<sup>14</sup>.

Le 20<sup>e</sup> siècle sera l'époque où les spécialistes de la santé mentale feront le plus de progrès dans la recherche sur les maladies reliées au stress. Lors des conflits de cette époque, l'apparition et le développement de nouvelles technologies militaires de pointe tel que les bombardements aériens feront de nombreuses victimes physiques, mais aussi psychologiques.

Lors de la Première Guerre Mondiale entre 1914-1918, de nombreux soldats ont été victimes de bombardement d'artillerie, à une exposition prolongée dans les zones de combat, mais aussi à la confrontation de la mort. Dès lors, des médecins ont associé des troubles de mémoire et d'hypersensibilité à la maladie d'hystérie. Les Forces canadiennes et britanniques utilisaient ce terme pour désigner les personnes qui ne pouvaient pas supporter les tensions mentales dans les combats. En fait, ils croyaient que cette maladie était créée par un manque de volonté, de paresse et de perversion morale<sup>15</sup>. À ce moment,

---

<sup>13</sup>Allan, English, « Leadership et stress opérationnel dans les Forces canadiennes », *Journal de la Défense*, vol 1, no 3, (automne 2000), consulté le 23 janvier 2013, p. 35, [http://www.journal.dnd.ca/frgraph/Vol1/no3/pdf/33-38\\_f.pdf](http://www.journal.dnd.ca/frgraph/Vol1/no3/pdf/33-38_f.pdf).

<sup>14</sup>George, Rosen, « Nostalgia: a "Forgotten" Psychological Disorder » (*Psychological Medicine* 5, 1975), p. 340-53.

<sup>15</sup>Michael J. Clark, « The Rejection of Psychological Approaches to Mental Disorder in Late Nineteenth-Century British Psychiatry » (dans *Madhouses, Mad-Doctors, and Madmen*, Andrew Scull, dir., Londres, Athlone, 1981), p. 293-297.

ils étaient évacués vers l'arrière dans des hôpitaux en Grande-Bretagne pour souvent voir les symptômes disparaître après une longue période de repos. Malgré tout, certains soldats étaient retournés au champ de bataille et développaient des cas chroniques<sup>16</sup>.

En 1915, le Capitaine Charles Myers qui était médecin au sein de la « Royal Army Medical », publiera un article sur le choc psychologique résultant d'une forte exposition à d'intenses tirs de l'artillerie<sup>17</sup>. Après la parution de cet article, il suggèrera de retourner ces personnes aux prises avec ce problème dans des centres spécialisés près du champ de bataille au lieu de les renvoyer à la maison pour une période de compassion. Cette idée mènera à l'ouverture du premier centre pour traiter les problèmes d'ordre psychologique dus à l'atrocité des combats. Cet hôpital spécialisé verra le jour à Boulogne dans le nord de la France en 1916<sup>18</sup>.

À la fin de la guerre, les Français avaient développé une expertise dans le domaine avec des traitements efficaces et rapides à proximité de la zone de conflit. Ceci permettait un traitement efficace et surtout de meilleures conditions de récupération afin de renvoyer les soldats en zone de combat après une récupération totale de la maladie liée

---

<sup>16</sup>Allan, English, « Leadership et stress opérationnel dans les Forces canadiennes », p. 35.

<sup>17</sup>Charles, Myers, "A contribution to study of shell Shock" (The lancet, 13 février 1915, 316), [http://3.bp.blogspot.com/\\_i1eajz0D0JY/SFlgCAsXGnI/AAAAAAAAACM/1YtNrrmyrYo/s1600-h/Myers+Shell+Shock+1915\\_Page\\_1.jpg](http://3.bp.blogspot.com/_i1eajz0D0JY/SFlgCAsXGnI/AAAAAAAAACM/1YtNrrmyrYo/s1600-h/Myers+Shell+Shock+1915_Page_1.jpg), consulté le 21 janvier 2013.

<sup>18</sup>Ben, Shephard, *A war of nerves: Soldiers and psychiatrist in the twentieth century* (Cambridge:Harvard university press, 2001), p. 27.

au stress. À la fin de 1918, le plan d'intervention était pratiquement similaire à ceux d'aujourd'hui reposant sur les principes d'instantanéité, de proximité et d'expectative<sup>19</sup>.

Cependant, lors de la Deuxième Guerre mondiale (1939-1945), les spécialistes et les dirigeants vont négliger les méthodes de traitement qui avaient eu du succès à la fin de la Première Guerre mondiale. Au début du conflit, la chaîne de commandement prendra quelques années à comprendre qu'il faudra mettre en place les leçons apprises 20 ans auparavant. À ce moment, les effectifs seront touchés à environ 25 % de pertes liées à des problèmes psychologiques. Afin de pouvoir être capables de voir le personnel revenir sur le champ de bataille, de nouveaux centres seront créés près des zones de conflits avec les mêmes trois principes qu'à la fin de la Première Guerre<sup>20</sup>. Au fil des années, les divers services psychologiques des différentes armées ont continué d'essayer de mieux comprendre les facteurs, mais surtout de mettre en pratique les leçons apprises précédemment. Par exemple, Allan English démontre que les Israéliens lors de la guerre de Yom Kippur en 1973, ont eu un taux de succès de 70 % de retour sur le terrain des gens aux prises avec des blessures psychologiques, et ce, en mettant les méthodes thérapeutiques reconnues de la Première Guerre<sup>21</sup>.

De nos jours, le taux de problèmes psychologiques au sein des FC ne cesse d'augmenter, et ce, malgré les multiples services offerts depuis cinq ans. Par exemple, l'entraînement à la résilience, les services psychologiques offerts en opération et au

---

<sup>19</sup> Allan, English, « Leadership et stress opérationnel dans les Forces canadiennes », p. 35.

<sup>20</sup> Terry Copp et Bill McAndrew, *BattleExhaustion: Soldiers and Psychiatrists in the Canadian Army, 1939-1945* (Montréal et Kingston, Les Presses McGill-Queen's Univ, 1990), p. 58, 81, 114-135, 149-50.

<sup>21</sup> Allan, English, « Leadership et stress opérationnel dans les Forces canadiennes », p. 36.

Canada ainsi que les périodes de décompression n'ont pas nécessairement été en mesure d'atténuer le problème. Au sein des FC, le nombre de personnes aux prises avec des problèmes psychologiques est alarmant, mais la bonne nouvelle selon la Dre Christiane Routhier du centre de santé de Valcartier est que les militaires sont beaucoup plus informés du problème ainsi que des symptômes rattachés à un surplus de stress<sup>22</sup>. Ceci est principalement dû à une meilleure sensibilisation des troupes, mais aussi à la compréhension de l'ensemble des militaires à ne pas juger les personnes aux prises avec des problèmes psychologiques et que personne ne peut être à l'abri d'une telle maladie<sup>23</sup>. Maintenant, la grande majorité des militaires consultent dès l'apparition des premiers symptômes et ceci aide grandement à la récupération d'un tel traumatisme. Une des problématiques majeures de ce symptôme est que lorsqu'une personne subit un événement traumatisant, une des réactions que cause le stress est de nier et d'éviter tous les rapports avec le trauma. Cette réaction comportementale amènera par le fait même des traitements tardifs qui ne favoriseront aucunement un rétablissement rapide du militaire en question<sup>24</sup>. Malgré tout, les statistiques d'Anciens Combattants Canada confirment que la moyenne est de sept à huit ans avant de consulter, mais que les dernières générations de militaires consultent beaucoup plus rapidement<sup>25</sup>. Ces statistiques démontrent encore très bien que les FC doivent continuellement lutter contre cette problématique, mais

---

<sup>22</sup>Dicussion avec Dr Bilodeau Psychiatre et Dr Routhier psychologue à la base de Valcartier le 18 décembre 2012.

<sup>23</sup>*Ibid.*

<sup>24</sup>Rob, Anders, « Soutien pour les anciens combattants et les autres victimes du syndrome de stress post-traumatique ou d'autres traumatismes liés au stress opérationnel ».

<sup>25</sup>*Ibid.*

surtout d'accroître l'importance de l'implication de la chaîne de commandement à travers cette grande lutte qui selon plusieurs spécialistes est la clé du succès.

## **1.2 Les raisons de l'accroissement du stress opérationnel au sein des FC**

Les événements du 11 septembre 2001, ont drastiquement changé le cycle opérationnel de l'armée de terre du Canada. Suite aux attaques, les FC ont augmenté le tempo opérationnel afin de fournir les effectifs nécessaires pour mener un combat contre les troupes d'Al-Qaeda. Ce conflit a engendré un cycle d'opérations continues en Afghanistan qui amènera à un surplus de tâches, mais aussi à une plus grande pression sur tout le personnel afin de supporter l'effort de guerre. Les dix dernières années au sein des FC et plus particulièrement au sein de l'Armée de terre ont été extrêmement chargées et occupées<sup>26</sup>. Il est essentiel de bien comprendre le rôle important que les FC ont joué dans cette guerre en appuyant les États-Unis dans des opérations de combats sur une période consécutive de 5 ans. En permanence, l'Armée de terre se devait de sélectionner, d'entraîner et de maintenir des forces capables d'accomplir avec succès des missions à travers les différents spectres des opérations soit les opérations offensives et défensives, les opérations de stabilité, les opérations de paix, les opérations irrégulières et de contre-insurrection (COIN). Ce cycle d'opérations mis en œuvre par l'Armée de terre, touche chacun des quatre secteurs de l'Armée de terre soit celui du secteur du Québec (SQFT),

---

<sup>26</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale. « La disponibilité opérationnelle des Forces », Rapport du comité permanent de la défense nationale, (décembre 2012), p. 4, [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2012/parl/XC34-1-1-411-05-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/parl/XC34-1-1-411-05-fra.pdf), consulté le 28 janvier 2013.

secteur du centre (LFCA), secteur de l'atlantique (LFAA) et celui du secteur de l'ouest (LFWA). Tous les 18 à 20 mois, chacun de ces secteurs se devait d'entraîner et de déployer une force équivalente à plus de 3000 militaires. Ce nombre a été maintenu pendant plusieurs années, et ce, jusqu'à la fin de la mission de combat en juillet 2011. Maintenant, la tâche en personnel de cette force a été diminuée à environ 800 personnes afin de poursuivre le mandat de l'entraînement des soldats afghans dans le secteur de Kaboul. Cependant, ce mandat devrait se terminer le 31 mars 2014 selon le premier ministre Stephen Harper qui a annoncé le retrait des troupes le 21 mai dernier lors de la conférence de l'Otan à Chicago<sup>27</sup>. Présentement, cette contribution canadienne est axée sur la continuité à améliorer le développement de l'Armée afghane afin de devenir plus autonome pour ensuite prendre en main la sécurité de l'ensemble du pays suite au retrait des FC.

Ces nombreux cycles de déploiement ont amené de nombreux soldats à servir en Afghanistan à plus de trois occasions avec tout le stress que ceci implique sur le militaire, sa famille et ses amis proches. Lors des diverses opérations menées en Afghanistan, les soldats ont été confrontés à une large variété d'éléments stressants pouvant causer divers problèmes liés à la gestion du stress ou même jusqu'au syndrome de stress post-traumatique (SSPT).

Une autre réalité qui s'est accrue au sein des dix dernières années est l'augmentation du nombre de médias qui couvrent avec succès les opérations sur le

---

<sup>27</sup>Bryn, Weese, *Harper confirme la fin de la mission en Afghanistan* (Agence QMI, 21 mai 2012), <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/lemonde/archives/2012/05/20120521-173208.html>, consulté le 27 février 2013.

terrain à travers le monde<sup>28</sup>. De plus, les FC subissent une plus grande attention médiatique sur la qualité des soins et plus particulièrement sur le soutien aux blessés et aux familles lors des blessures psychologiques qui sont souvent invisibles au premier coup d'œil, mais qui sont bien présentes au sein de la communauté militaire tout en créant des dommages irréparables. Le soutien de la population envers les militaires blessés ainsi qu'aux soins dont l'ont dispensent est considérablement scruté à la loupe par l'ensemble des médias canadiens. Présentement au sein des FC, un travail considérable est fait pour remédier aux effets de stress opérationnel chez les soldats engagés dans des opérations de combat partout dans le monde<sup>29</sup>.

### **1.3 Qu'est-ce qu'un évènement traumatique?**

Un évènement est dit « traumatique » lorsqu'une personne est confrontée à la mort, à la peur de mourir ou lorsque son intégrité physique ou celle d'une autre personne a pu être menacée<sup>30</sup>. Cet événement dit traumatique se doit également de provoquer une peur intense, un sentiment d'impuissance ou un sentiment d'horreur<sup>31</sup>. Cet évènement survient lorsqu'une personne a été soumise à une succession d'évènements extrêmement traumatisants. En réalité le risque de développer le SSPT est amplifié par une augmentation d'une exposition à des évènements traumatisants ou par de multiples

---

<sup>28</sup>Mon expérience personnel dans les FC avec les medias depuis 1996.

<sup>29</sup>Lieutenant-colonel Ross Cossar, « Formation de soldats résilients — À la recherche de solutions au stress opérationnel » p. 89.

<sup>30</sup>Alain, Brunet, « Information de base sur le trouble de stress post-traumatique » (Institut universitaire en santé mentale Douglas, Université McGill, 5 septembre 2009), [www.info-trauma.org](http://www.info-trauma.org), consulté le 28 janvier 2013.

<sup>31</sup>*Ibid.*

déploiements en zone de guerre<sup>32</sup>. En fait, le nombre d'accroissement et de missions consécutives en zone de guerre par un même soldat ne fait que favoriser l'apparition d'un tel problème.



Figure 1.3.1- Le modèle du continuum de santé mentale (MCSM)  
Source : Défense National, En route vers la préparation mentale, p. 5.

À la figure 1.3.1, le modèle de continuum de la santé mentale démontre l'éventail des problèmes de santé auxquels un militaire peut être confronté au cours de sa carrière. Le modèle plus haut comprend diverses étapes : santé (vert), en réaction (jaune), blessé (orange) et malade (rouge). La flèche sous le bloc démontre qu'un militaire qui a eu un stress opérationnel peut se rétablir pour ensuite se retrouver en santé afin de continuer son travail. Cependant, plus le traitement est précoce, plus il sera facile de retrouver la santé et de fonctionner normalement<sup>33</sup>.

#### 1.4 Les notions de base et la conceptualisation du stress pour les FC

Les blessures liées au stress opérationnel ne sont pas seulement d'ordre physique comme par exemple être victime d'une attaque à la bombe ou bien se faire engager par un

<sup>32</sup> Bret, Moore et Walter Penk, *Treating PTSD in military personnel-clinical handbook*, p. xi.

<sup>33</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale, « En route vers la préparation mentale – Aide mémoire », p. 5.

ennemi. Elles sont très souvent reliées à une atteinte de son esprit ou de son âme<sup>34</sup>. Donc pour souffrir de stress opérationnel, une personne n'est pas obligée d'être confrontée à une attaque directe de l'ennemi ou d'être impliquée dans un évènement traumatisant. Le seul fait d'opérer dans un théâtre d'opérations dans des conditions dangereuses, et ce, pendant une longue période de temps tout en étant séparé de la famille peut causer un trouble de stress aigu (TSA) tel que l'anxiété, la dépression, l'insomnie, les cauchemars ou le syndrome de stress post-traumatique (SSPT) qui est le degré le plus important du stress opérationnel<sup>35</sup>.

Parfois, le stress peut être bénéfique et même positif dans certaines situations. En fait un bon stress ou un stress contrôlé va permettre aux gens d'être concentrés, d'exceller et de se surpasser dans leurs tâches quotidiennes. Cependant, lorsque ce stress n'est pas contrôlé, il peut engendrer de graves problèmes sur le comportement et surtout sur la santé du militaire en question. Bien que le stress peut affecter différentes personnes de différentes façons, n'importe qui peut être confronté à un stress prolongé qui peut s'avérer grave, et ce, peu importe la capacité adaptative d'un individu<sup>36</sup>. En résumé, personne n'est à l'abri d'un stress opérationnel peu importe le grade ou la fonction d'une personne. Il faut seulement mettre en place des mécanismes permettant un stress raisonnable sur une période de temps donné. À ce moment, l'institution et la chaîne de

---

<sup>34</sup>Soutien Social Blessure Stress Opérationnel (SSBSO), « Les blessures liées au stress opérationnel », (2006), [http://www.osiss.ca/fr/graph/what\\_f.asp?sidecat=1](http://www.osiss.ca/fr/graph/what_f.asp?sidecat=1), consulté le 31 janvier 2013.

<sup>35</sup>*Ibid.*

<sup>36</sup>Joan Luckman and Karen Creason Sorensen, *Medical-Surgical Nursing: A psychosociological Approach*, (2<sup>nd</sup> ed, Philadelphia: W.B. Saunders Company, 1980), p.50-58.

commandement se doit d'évaluer la situation afin de mettre en place les mécanismes permettant de réduire les effets sur les soldats<sup>37</sup>.

Il est extrêmement important de bien comprendre le fonctionnement du cerveau concernant sa réaction face à un événement stressant. Le système de réaction au stress de tout militaire est un processus automatique (combattre ou fuir). Ce qui veut dire que le soldat ne le contrôle pas directement, mais que ceci est une programmation en fonction des expériences que l'individu a vécues auparavant<sup>38</sup>. Lorsqu'une personne est confrontée à une situation de danger « les réactions de combat ou de fuite causent un certain nombre de sensations déplaisantes, notamment des tensions musculaires, des difficultés respiratoires, des douleurs musculaires, une pression thoracique et des tensions et des tremblements »<sup>39</sup>. Malgré les effets négatifs de ce stress sur le corps humain, le programme de résilience militaire (PERM) qui est enseigné aux FC depuis 2007, permet de reprendre un certain contrôle sur un événement en influençant indirectement la réaction au stress afin d'empêcher que celle-ci devienne dommageable pour la santé. Nous verrons les détails dans le chapitre 2.

Afin d'expliquer le résultat comportemental d'un soldat sur le champ de bataille, nous pouvons voir dans le diagramme 1.4.1 (combat stress behaviors), que certains auteurs utilisent l'hormone du stress telle que l'adrénaline pour expliquer en profondeur la relation entre l'aspect physico-chimique entre le stress ainsi que les facteurs du stress.

---

<sup>37</sup>Paton, Douglas, et John Violanti, *Working in high risk environment: Developing sustained resilience*, (Éditeur Charles C Thomas, 2011), p. 132.

<sup>38</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale, « En route vers la préparation mentale – Aide mémoire », p. 3.

<sup>39</sup>*Ibid.*

L'adrénaline va permettre de mobiliser l'organisme tout entier afin d'affronter les peurs et le danger. Cependant, il est de la responsabilité de la chaîne de commandement de gérer le stress afin d'utiliser l'adrénaline de la bonne manière pour engendrer le contrôle des réactions de nos soldats<sup>40</sup>.

Afin de favoriser une réaction positive et adaptative à un stress, il est primordial que la relation entre le soldat et ses confrères soit à son maximum. Le soldat doit se sentir apprécié au sein du groupe et il doit pouvoir sentir qu'il peut être écouté en tout temps. Par exemple, la cohésion dans un groupe est l'élément principal qui va permettre d'engendrer une réaction positive sur une personne. La grande cohésion au sein d'une unité va permettre l'acceptation de laisser sa vie afin de sauver celle des autres. Très peu de métier, t'amène dans un dilemme ou tu dois être prêt à sacrifier ta vie pour celle d'un inconnu ou pour un confrère d'arme.

Dans le diagramme 1.4.1, nous pouvons aussi voir que l'impact des leaders est situé au troisième rang dans l'aspect positif du stress au combat. Au sein des FC, il est important que la chaîne de commandement puisse gérer certains épisodes de stress, mais elle a aussi le devoir d'expliquer et d'informer au maximum les troupes de la situation. Il est prouvé qu'un soldat qui possède toute l'information nécessaire à la réalisation d'une mission a un moins grand stress, mais surtout il va démontrer une plus grande loyauté à sa chaîne de commandement. De plus, dans ce tableau nous pouvons aussi voir le côté

---

<sup>40</sup> Canada. Army Lessons Learned Center, Stress injury and operational deployments, Vol. 10 no 1. (February 2004), <http://armyapp.dnd.ca/ALLC-CLRA/Downloads/dispatches-eng.asp>, consulté le 06 février 2013.

négatif des effets du stress sur une personne, mais aussi sur une organisation lorsqu'il y a un dysfonctionnement au niveau du comportement en situation de combat.

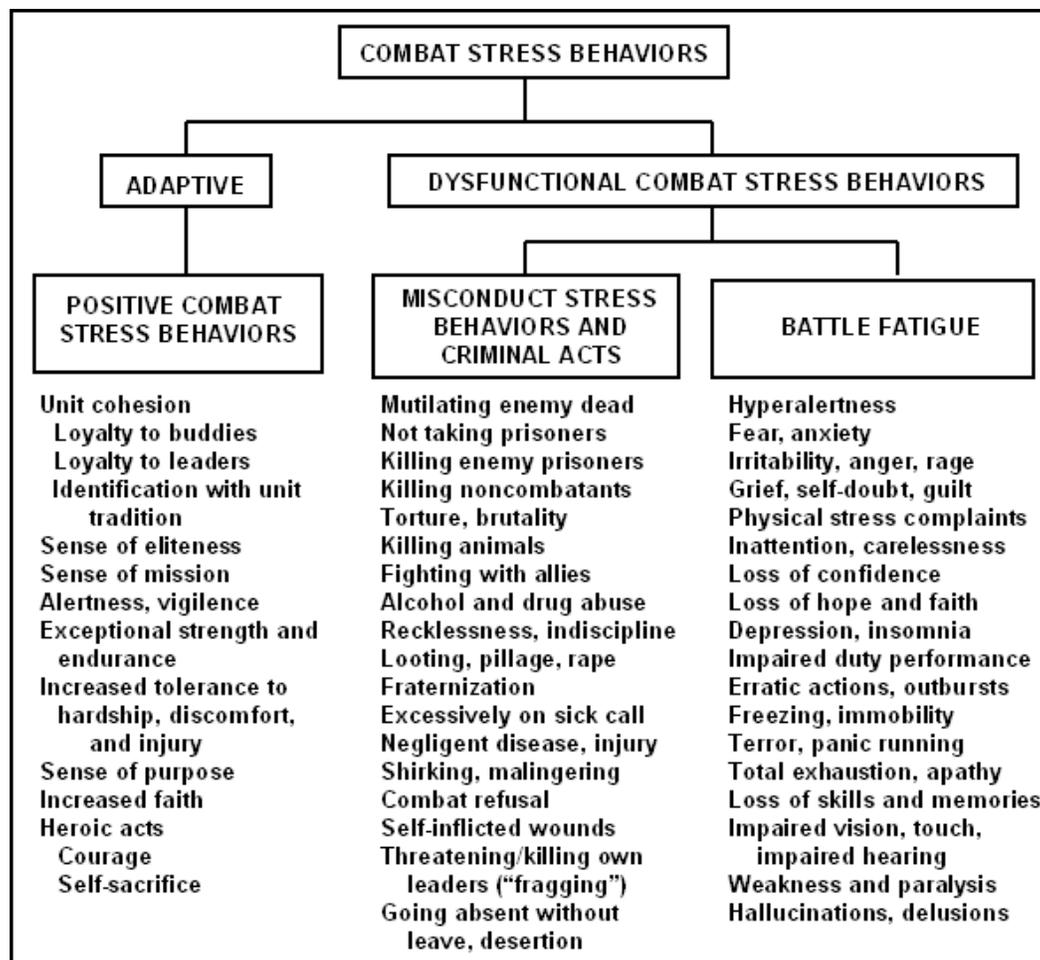


Figure 1.4.1- Combat Stress Behaviors

Source : U.S. Department of the Army, Field Manual (FM) 4-02.51: *Combat and Operational Stress Control*, p. 1-6, <http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm4-02-51.pdf>

## 1.5 Les types de stress opérationnels

Comprendre les symptômes du stress est très important, surtout pour la chaîne de commandement d'une unité étant donné qu'elle joue un très grand rôle dans la gestion des ressources et du personnel. Il est important qu'un système de formation et d'éducation soit mis en place afin d'aider et de donner les outils nécessaires aux gens

d'influence afin de mitiger les effets du stress. Dans un tel cas, il sera plus facile de déterminer et de cibler le type de stress ou les symptômes mis en cause. De plus, une meilleure connaissance des gens qui travaillent sous son commandement aidera grandement à promouvoir un haut niveau d'excellence dans le cadre des opérations.

Maintenant, nous allons voir les deux types de stress existant dans le domaine de la santé mentale (voir tableau 1.5.1). Le premier est *d'ordre mental* tandis que le deuxième est *d'ordre physique*. Par exemple, dans un conflit comme celui de l'Afghanistan, la menace d'une attaque est omniprésente sur le terrain. Cette source de stress aura définitivement des impacts au niveau psychologique, mais aussi un impact physique sur les troupes. « Le stress mental est provoqué par des situations qui impliquent un inconfort d'ordre psychologique »<sup>41</sup>. Ce type de stress a pour effet d'amener des réactions du système perceptuel, cognitif ou émotionnel sur le cerveau. Tandis que le stress *physique* ce sont les tensions qui sont directement reliées à une activité intense à laquelle le corps humain n'est pas habitué. Il a une fonction d'alerte et de renseignement sur l'état de fatigue de notre corps. Ce stress est très souvent relié directement aux conditions de travail.

Les nombreux défis d'une vie militaire et même les nombreux événements rencontrés lors d'une opération militaire comme en Afghanistan sont très nombreux. Il existe quatre agents de stress opérationnels qui ont un effet sur chacun des militaires, et ce, peu importe le grade ou la position de l'individu. Ces quatre agents de stress sont

---

<sup>41</sup>Stress et anxiété, « Stress mental », site internet sur la santé mental, (2010) , <http://www.stress-anxiete-infos.com/stress-mental.html>, consulté le 06 février 2013.

regroupés à l'intérieur des deux types de stress que nous avons vus auparavant (tableau 1.5.1).

Le premier est *l'agent de stress environnemental* qui est « particulièrement rattaché à l'environnement dans lequel le militaire est confronté »<sup>42</sup>. Par exemple, la température chaude de l'été en Afghanistan jumelée à des températures très froide la nuit peuvent interférer sur le soldat.

Le deuxième est *l'agent de stress physiologique* qui aura aussi un impact sur l'aspect physique de l'individu. Par exemple, le manque de sommeil et l'aspect des conditions d'hygiène difficile dans le cadre d'une opération offensive aura de graves répercussions sur le rendement des individus<sup>43</sup>.

Le troisième est *l'agent de stress cognitif* qui est surtout représenté par le manque d'information dans certaines situations sur le terrain. Ce manque de connaissances situationnelles peut engendrer un stress supplémentaire à la réalisation d'une mission donnée. L'ennui et la séparation des gens avec la famille pour une longue période de temps engendrent un stress supplémentaire aux militaires.

Le quatrième est *l'agent de stress émotionnel* qui implique la gestion des émotions du groupe, mais qui est particulièrement sollicité lors de blessures graves ou lors d'une perte au combat. Par expérience, alors que j'occupais le poste de commandant d'une équipe de combat en Afghanistan en 2010-2011, lors d'une perte de l'un de mes hommes, j'ai été témoin de cet élément sur une entité complète (peloton d'infanterie).

---

<sup>42</sup>U.S. Department of the Army, Field Manual (FM) 4-02.51: *Combat and Operational Stress Control*, (Washington, D.C.: Government Printing Office, July 2006), p.1-4.  
<http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm4-02-51.pdf>, consulté le 20 février 2013.

<sup>43</sup>*Ibid.*

Dans ces moments, les soldats doivent se soutenir et continuer leur travail même s'il est parfois difficile de passer à travers les épreuves dans un court laps de temps.

Contrairement à la vie civile, les militaires en opération ne peuvent pas prendre des jours, encore moins des semaines de congés pour se remettre d'un tel évènement. Cet agent de stress peut aussi être rattaché aux croyances qu'une personne peut avoir, mais surtout à l'incapacité de pardonner lorsqu'il est confronté à des atrocités. Un autre exemple qui se rattache à cet agent stressant est l'implication ou la place qu'une personne occupe dans un groupe. Par exemple, un jeune soldat qui est à sa première mission, sera plus stressé qu'un autre qui possède l'expérience, mais surtout la connaissance d'un tel déploiement.

Le tableau 1.5.1 montre en détail les deux types de stress (physique et mental) ainsi que les quatre agents stressants<sup>44</sup>. Un stress physique va souvent finir par causer un stress mental qui aura comme résultat de créer un inconfort, et des distractions sur une personne. Ceci aura des répercussions sur le bon fonctionnement du cerveau.

---

<sup>44</sup>U.S. Department of the Army, Field Manual (FM) 4-02.51: *Combat and Operational Stress Control*, p.1-4.

Physical Stressors	Mental Stressors
<p><b>Environmental</b></p> <p>Heat, Cold, wetness, dust  Vibration, noise, blast  Noxious odors: fumes, poison, chemicals  Directed-energy weapons/devices  Ionizing radiation  Infectious agents  Physical work  Poor visibility: Bright lights, darkness, haze  Difficult or arduous terrain  High altitude</p> <p><b>Physiological</b></p> <p>Sleep deprivation  Dehydration  Malnutrition  Poor hygiene  Muscular and aerobic fatigue  Overuse or under use of muscles  Impaired immune system  Illness or injury  Sexual frustration  Substance use (smoking, Caffeine, alcohol)  Obesity  Poor physical condition</p>	<p><b>Cognitive</b></p> <p>Information (too much or too little)  Sensory overload or deprivation  Ambiguity, uncertainty, unpredictability  Time Pressure or waiting  Difficult decision (e.g. rules of engagement)  Organizational dynamics &amp; changes  Hard choices versus no choices  Recognition or impaired functioning  Working beyond skill level \   Previous failures</p> <p><b>Emotional</b></p> <p>Being new in Unit, isolated, lonely  Fear and anxiety-producing threats  (of death, injury, failure, loss)  Grief-producing losses (bereavement)  Resentment, anger and rage producing frustration  and guilt  Inactivity producing boredom  Conflicting/divided motives and loyalties  Spiritual confrontation or temptation  Causing loss of faith  Interpersonal conflict (unit, buddy)  Home front worries, homesickness  Loss of privacy  Victimization/ harassment  Exposure to combat / dead bodies  Having to kill</p>

Figure 1.5.1- Types of physical and mental stressors

Source : U.S. Department of the Army, Field Manual (FM) 4-02.51: *Combat and Operational Stress Control*, p. 1-4, <http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm4-02-51.pdf>

## 1.6 Les symptômes

Une personne qui développe un trouble de stress post-traumatique présente trois grandes catégories de symptômes<sup>45</sup> :

---

<sup>45</sup>Douglas institut universitaire en santé mental, *Trouble de stress post-traumatique (TSPT) : causes, symptômes et traitements*, (4 octobre 2012), <http://www.douglas.qc.ca/info/trouble-stress-post-traumatique>. consulté le 14 décembre 2012.

- Elle revit continuellement la scène traumatique en faisant des cauchemars (symptômes de reviviscence).
- Elle cherche à éviter — volontairement ou involontairement — tout ce qui pourrait lui rappeler le trauma (symptômes d'évitement et d'engourdissement émotionnel).
- Elle est fréquemment aux aguets ou en état d'hyper vigilance (symptômes d'hyperéveil) malgré l'absence de danger imminent.

Selon Pascale Brillon, , il n'existe que trois catégories de symptômes chez les victimes de SSPT<sup>46</sup>. *Le symptôme de reviviscence* est celui qui est au centre des cauchemars, flash-back et qui concerne les souvenirs de l'évènement traumatique en question. Il peut parfois survenir plusieurs mois après un évènement et peut surtout être engendré par un incident qui n'est aucunement relié à l'évènement traumatisant. Le deuxième est celui de *l'évitement* qui se produit lorsqu'une personne essaie d'ignorer et surtout de se convaincre que ceci n'est aucunement lié à un évènement traumatisant vécu dans le passé. Le comportement d'évitement complique la psychothérapie puisque l'intéressé ne veut pas parler de son expérience<sup>47</sup>. À ce moment, il est excessivement difficile pour les services de santé d'interagir et d'aider ce type de personnes qui ne veulent pas faire face à la réalité. Le dernier symptôme est que la personne est continuellement dans un état *d'hyper vigilance* qui l'amène à être continuellement aux

---

<sup>46</sup>Mme Brillon est psychologue à l'hôpital du Sacré-Cœur à Montréal (Québec) et auteure de plusieurs ouvrages sur le SSPT.

<sup>47</sup>Rob, Anders, « Soutien pour les anciens combattants et les autres victimes du syndrome de stress post-traumatique ou d'autres traumatismes liés au stress opérationnel », p. 3.

aguets de ce qui se passe. Cette personne va souvent souffrir de graves problèmes de sommeil ainsi que des changements d'humeur drastiques avec son entourage.

Une chose importante à prendre en considération dans la compréhension du phénomène du SSPT est que l'intensité et la durée du trouble post-traumatique sont très variables, allant de quelques semaines à plusieurs années. Habituellement, « les personnes qui vivent un évènement traumatisant atteignent dans l'immédiat un sommet pour ensuite s'atténuer dans les jours et les semaines qui suivent, et ce, jusqu'à ce que leur vie reprenne un cours normal »<sup>48</sup>. La majorité des réactions seront de nature physique, comportementale, émotionnelle et cognitive telle que vue auparavant<sup>49</sup>. Environ la moitié des personnes qui présentent des symptômes de stress post-traumatique s'en remettent spontanément en l'espace d'un an ou deux tandis que dans certains cas, le trouble de stress post-traumatique se chronicise<sup>50</sup>.

## 1.7 Conclusion

La sensibilisation ainsi que la formation sur le stress opérationnel est un élément d'importance dans le combat et la lutte contre le SSPT. Dans ce chapitre, nous avons pu constater l'importance ainsi que la grande place qu'occupe la réalité du stress opérationnel dans les Forces canadiennes depuis les dix dernières années. Un militaire qui est informé et qui possède certaines connaissances de base dans le domaine de la

---

<sup>48</sup>Lieutenant-colonel Ross Cossar, « Formation de soldats résilients — À la recherche de solutions au stress opérationnel », p 90.

<sup>49</sup>Daniels, Bradley, J.A., M.C. & Hayes, M, *The impact of school violence on school personnel: Implications for psychologists* (Professional Psychology, Research and Practice, 2007), 38, 6, p. 652–659.

<sup>50</sup>Douglas, *Trouble de stress post-traumatique (TSPT) : causes, symptômes et traitements*.

santé mentale pourra être en mesure de guider et d'aider ses pairs aux prises avec un stress opérationnel. Il a été montré qu'une prise en charge rapide par les services de santé va grandement favoriser le temps de récupération d'une personne à se remettre d'un évènement traumatisant. Il ne faut pas oublier que la plus grande richesse au sein des FC est notre personnel et qu'il est de notre devoir de prendre soin de nos gens qui se dépassent et travaillent sans relâche à défendre les intérêts de notre pays. Dans le prochain chapitre, nous allons voir un élément d'importance qui permettra de diminuer grandement les blessures mentales. Ce chapitre sera axé principalement sur le concept de la résilience militaire. Nous allons voir que la compréhension et la formation sur la résilience jouent un rôle clé comme mesure d'atténuation des blessures de stress opérationnel.

## **CHAPITRE 2 – LA RÉSILIENCE**

Le but du présent chapitre est de contribuer à une meilleure connaissance du concept de résilience qui est en fait un moyen de combattre, mais surtout de diminuer les blessures de stress opérationnel<sup>51</sup>. La connaissance et la maîtrise de ce concept vont accroître les bénéfices individuels des soldats, de l'unité et de l'ensemble de la communauté des FC. « Le silence tout comme l'ignorance de ce phénomène rendent redoutables les blessures induites par cette forme sournoise et continuelle de stress »<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup>Brian Lukey et Victoria Tepe, *Biobehavioral Resilience to Stress*, p. 26.

<sup>52</sup>Lcol, Savard, *Résilience ou capacité d'adaptation : Peut-on optimiser la résistance au stress de nos militaires*, (Mémoire de recherche, collège des forces canadiennes de Toronto, octobre 2007), consulté le 20 janvier 2013, p. 4.

La résilience militaire aide à optimiser la performance humaine, la préservation de la santé, la gestion du risque opérationnel, mais aussi à diminuer l'attrition des combattants sur le champ de bataille<sup>53</sup>. En 2005, le système de santé des FC a recommandé un programme de résilience semblable à celui des Américains afin de diminuer les effets négatifs permanents du stress lors de la conduite des opérations de guerre ou lors d'entraînement en garnison<sup>54</sup>. La maîtrise de ces concepts a grandement aidé les institutions à mieux comprendre les bases psychosociales et biologiques de la résilience au stress, mais surtout à mieux cibler l'entraînement requis à la résilience afin de mieux performer psychologiquement lors d'opérations exigeantes.

Selon Lukey et Tepe, depuis quelques années, la science a fait beaucoup de progrès sur les techniques permettant de mieux comprendre la résilience qui est affectée par les facteurs de stress qui engendrent des problèmes tels que la privation de sommeil, les problèmes nutritionnels et la perte de poids<sup>55</sup>. Maintenant, le système médical reconnaît que « les facteurs humains devraient être considérés dans l'élaboration de techniques d'entraînement afin de réduire le stress, mais aussi afin d'augmenter la performance des unités en opération »<sup>56</sup>.

Dans ce qui suit, nous allons définir l'évolution du concept de la résilience dans le temps ainsi que les notions de base rattachées à ce principe. Par la suite, nous allons aborder les éléments nécessaires à la chaîne de commandement pour prévenir l'affaissement d'un individu, mais aussi l'importance de la résistance mentale (Mental

---

<sup>53</sup>Brian, Lukey et Victoria Tepe, *Biobehavioral Resilience to Stress*, p. vii.

<sup>54</sup>Christiane, Routhier, *Programme d'entraînement à la résilience militaire (PERM)-Manuel de l'entraîneur* (SQFT, Base militaire de Valcartier, 2007), p.iii.

<sup>55</sup>Brian, Lukey et Victoria Tepe, *Biobehavioral Resilience to Stress*, p. viii.

<sup>56</sup>*Ibid.*

Hardiness) au sein des unités. La dernière partie de ce chapitre sera consacrée aux dimensions du stress dans les conflits modernes mais aussi dans l'institutionnalisation de la résilience au sein des FC.

## 2.1 L'évolution du concept de la résilience

En 1972, la définition initiale proposée par James Anthony ramenait la résilience à « la résistance aux chocs et les capacités à se développer normalement en dépit de circonstances adverses »<sup>57</sup>. La résilience était reliée directement au concept d'invulnérabilité qui ramenait le problème à des caractéristiques personnelles, physiques et psychologiques de la personne. Cette façon de voir les choses amenait une dimension de résistance et de tolérance au lieu d'une dimension de plasticité ou de souplesse telle qu'elle est devenue aujourd'hui.

À partir du milieu des années 1990, Boris Cyrulnik définit la résilience comme « la capacité à réussir, à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative »<sup>58</sup>. Cette définition fait référence à une capacité de résistance au choc afin de retrouver son état initial. Le concept de résilience fut développé dans les sciences physiques et en particulier de la résistance des matériaux; il renvoie à la capacité d'une barre de métal à reprendre sa forme ou sa position originale après avoir subi un choc<sup>59</sup>. Lorsque nous appliquons cette notion à l'être humain, elle représente la capacité

---

<sup>57</sup>Boris, Cyrulnik et Phillipe Duval, *Psychanalyse et résilience* (Éditeur Odile Jacob, juillet 2006), p. 7.

<sup>58</sup>*Ibid.*, p. 86.

d'un individu à s'adapter aux stress et à opérer dans des circonstances exigeantes et difficiles.

Selon Cyrulnik, nous ne pouvons parler de résilience que s'il y a eu une confrontation avec la mort ou une expérience de danger extrême qui a amené une atteinte corporelle ou psychique<sup>60</sup>. Donc, pour entrer dans un processus de résilience, il faut remplir une des deux conditions énumérées plus haut. Une chose extrêmement importante qui ressort de ses ouvrages est que le processus de résilience va s'enclencher seulement lorsque la personne sera en mesure de comprendre ce qu'il lui est arrivée, mais aussi de la volonté de s'en sortir qui est la notion d'agir. Par exemple, le militaire qui tentera de donner un sens à un évènement traumatique auquel il a été impliqué lui permettra de devenir beaucoup plus résilient à sa propre souffrance.

Dans la nouvelle définition de Cyrulnik, c'est la notion de rebondissement qui se rattache à la nouvelle définition. Face aux multiples adversités, il existe en nous des processus défensifs et adaptatifs qui permettent de surmonter des épreuves difficiles. Cependant, les conflits et les drames vécus vont parfois faire grandir et cheminer positivement les personnes. En fait, il ne faut pas seulement voir le côté négatif d'un évènement, mais il peut permettre de devenir une source de dynamisme dans certaines occasions<sup>61</sup>. Par exemple, certaines personnes vont grandir à travers les épreuves et vont apprendre dans l'adversité et ceci deviendra une expérience positive en soi. Ce fait a été prouvé lors d'une étude portant sur 204 étudiants de l'université de Harvard entre 1938 et

---

<sup>59</sup>Boris Cyrulnik et Mony Elkaim, *Entre résilience et résonance* (Éditions Fabert, Paris: France, février 2009), p. 16.

<sup>60</sup>Boris, Cyrulnik et Phillipe Duval, *Psychanalyse et résilience*, p. 86.

<sup>61</sup>*Ibid.*, p. 46-47 et 102.

1958. Cette étude démontre que les gens qui avaient le mieux réussi dans la vie étaient ceux qui avaient eu une enfance plus difficile<sup>62</sup>. Cependant, ceci ne veut pas dire qu'il faut avoir eu de la misère dans la vie pour bien réussir sa vie par la suite. Cette étude démontre que les gens qui adoptent la résilience sortent souvent encore plus fort et réagissent mieux aux difficultés de la vie de tous les jours. C'est dans cette direction et avec cette optique que travaillent les psychologues et les psychiatres qui aident les militaires aux prises avec un trouble de stress opérationnel.

## 2.2 Les Notions de base

La formation joue un rôle extrêmement important à la réussite d'une unité au sein des différentes organisations que comptent les FC. Il est important de ne pas oublier que « les compétences permettent d'assurer la survie du soldat et la victoire sur le champ de bataille »<sup>63</sup>. Il est du devoir de l'institution de cibler l'entraînement requis avant un déploiement afin de toucher et d'enseigner chacun des domaines auxquels nous aurons à faire face. En fait, la confiance que possède un soldat en ses propres compétences est essentielle et les forces militaires bâtissent cette compétence par un entraînement qui est souvent répétitif<sup>64</sup>. Le but du surapprentissage est d'éliminer le processus de réflexion associé aux tâches les plus simples en permettant une meilleure concentration pour l'accomplissement des tâches les plus complexes qui demandent souvent une plus grande

---

<sup>62</sup>Boris Cyrulnik et Mony Elkaim, *Entre résilience et résonnance*, p. 18.

<sup>63</sup>Lieutenant-colonel Ross Cossar, « Formation de soldats résilients — À la recherche de solutions au stress opérationnel », p. 100.

<sup>64</sup>*Ibid.*, p. 102.

concentration<sup>65</sup>. Par exemple, le maniement des armes pour un fantassin doit être quelque chose d'acquis afin de pouvoir se concentrer sur les éléments extérieurs et d'être en mesure d'effectuer son travail convenablement. Selon Grossman, l'augmentation des compétences acquises lors d'un entraînement avec stress, va permettre à un soldat d'éviter d'être paralysé au cours d'un événement traumatisant mais surtout d'avoir des répercussions négatives sur sa santé mentale<sup>66</sup>. Cependant, les expériences avec stress lors de l'entraînement se doivent d'être stimulantes, positives et gratifiantes afin de renforcer une compétence spécifique.

Un autre élément essentiel à la formation est qu'il ne faut pas négliger l'instruction au fonctionnement psychologique et son influence qu'elle peut avoir sur les actions et les réactions d'un soldat qui fait face à un stress opérationnel. Cette formation qui est tout aussi importante que celle reliée aux compétences de métier va permettre d'augmenter la robustesse d'une personne afin de faire face au danger, mais surtout d'être en mesure de lui donner les outils nécessaires pour y faire face.

Plutôt que d'agir de façon réactive en donnant de l'aide aux soldats aux prises avec des symptômes de stress, les organisations ont tout intérêt à agir proactivement en adoptant des techniques de prévention afin d'acquérir les compétences ayant des effets positifs sur la santé mentale<sup>67</sup>. Cependant, il faut partir de la notion de base selon laquelle tous et chacun possèdent le même degré de résistance à des agents stressants. C'est pourquoi, une formation sur la résilience est requise et obligatoire pour les militaires

---

<sup>65</sup> Lieutenant-colonel Ross Cossar, « Formation de soldats résilients — À la recherche de solutions au stress opérationnel », p. 100.

<sup>66</sup>D, Grossman, *On combat* (The psychology and physiology of deadly conflict in war and peace, PPCT research publication, 2004).

<sup>67</sup> Lieutenant-colonel Ross Cossar, « Formation de soldats résilients — À la recherche de solutions au stress opérationnel », p. 101.

avant chaque déploiements à l'extérieur du Canada. Dans le tableau 2.2.1, le fait qu'un soldat se situe le plus à droite dans le continuum va éviter les dommages psychologiques et ainsi réduire les troubles reliés au stress opérationnel<sup>68</sup>.

< Peu résilient      Résilient      Très résilient >

---

Figure 2.2.1- Continuum de la résilience

Source : Cossar, Roos Lieutenant-colonel, Formation de soldats résilients, p. 101,  
[http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol\\_13/iss\\_1/CAJ\\_vol13.1\\_09\\_f.pdf](http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_13/iss_1/CAJ_vol13.1_09_f.pdf).

Le programme d'entraînement à la résilience militaire (PERM) a vu le jour à la base de Valcartier en 2006 et fut ensuite élargi à l'ensemble des FC suite aux commentaires positifs des militaires ayant suivi la formation. Lors d'un sondage effectué auprès de 2300 personnes, 83 % des militaires recommandaient un tel programme à un ami et près de 80 % croient qu'il devrait être étendu à l'ensemble des Forces<sup>69</sup>.

La conception générale du PERM repose sur le modèle biopsychosocial et spirituel préconisé par le service de santé des FC<sup>70</sup>. Cette formation intègre aussi les approches cognitives et comportementales à adopter lors d'une période de stress intense. Ce programme initial développé par la Dre Christiane Routhier est réparti en quatre modules importants distincts mais complémentaires. Le premier module *favorise une mise en forme de l'appareil musculaire et du système nerveux*. Le deuxième vise à

---

<sup>68</sup>Lieutenant-colonel Ross Cossar, « Formation de soldats résilients — À la recherche de solutions au stress opérationnel », p. 101.

<sup>69</sup>Porter, Isabelle, *Nouveau programme en santé mentale de Valcartier - Machines à tuer, machines à penser*, journal le Devoir, 10 novembre 2007,  
<http://www.ledevoir.com/societe/sante/163962/nouveau-programme-en-sante-mentale-de-valcartier-machines-a-tuer-machines-a-penser>, consulté le 26 février 2013.

<sup>70</sup>Christiane Routhier, *Programme d'entraînement à la résilience militaire (PERM)-Manuel de l'entraîneur*, p. 24.

*permettre au soldat de réagir adéquatement aux situations exigeantes* auxquelles il sera confronté tandis que le troisième module est orienté sur *l'importance des réseaux sociaux* que le militaire va tisser avec ses amis, ses proches et son organisation. Le quatrième module traite *de l'aspect spirituel* qui va permettre au soldat de donner un sens à un événement vécu<sup>71</sup>. Selon le Dre Routhier, « cette formation est en fait une trousse de premiers soins psychologiques qui servira au moment opportun les militaires aux prises avec des problèmes psychologiques »<sup>72</sup>.

Maintenant, évoquons les conditions nécessaires qui vont aider un individu à surmonter ou à passer à travers un traumatisme important. Selon Cyrulnik, ces qualités importantes sont : avoir un bon tempérament social, une excellente estime de soi-même, de bonnes compétences sociales, un excellent réseau social (famille, amis), une idée réaliste de sa propre valeur, un sens de l'humour et la capacité à donner une explication ou un sens à un événement<sup>73</sup>. Toutes ces conditions ont été intégrées dans l'enseignement des différents modules du PERM que nous avons vus dans le dernier paragraphe<sup>74</sup>. En fait, il est important de mentionner que le modèle PERM développé par l'équipe de la santé mentale de Valcartier a été inspiré du concept de la résilience développé par Cyrulnik<sup>75</sup>.

---

<sup>71</sup> Lieutenant-colonel Ross Cossar, « Formation de soldats résilients — À la recherche de solutions au stress opérationnel », p. 104.

<sup>72</sup> Isabelle, Porter, *Nouveau programme en santé mentale de Valcartier - Machines à tuer, machines à penser*.

<sup>73</sup> Boris, Cyrulnik et Phillippe Duval, *Psychanalyse et résilience*, p. 156-157.

<sup>74</sup> Christiane Routhier. *Programme d'entraînement à la résilience militaire (PERM)-Manuel de l'entraîneur*, p. 45.

<sup>75</sup> Isabelle, Porter. *Nouveau programme en santé mentale de Valcartier - Machines à tuer, machines à penser*.

De leur côté, les Forces américaines ont effectué en 2009 une étude sur les militaires de retour d’Afghanistan et d’Iraq. Les résultats ont démontré que le programme de résilience avant un déploiement ainsi que le réseau de support social lors du retour de mission permettaient aux militaires d’éviter un trouble de stress ou même de sombrer dans la dépression au retour<sup>76</sup>. Ces deux aspects très importants vont permettre aux militaires d’éviter des problèmes de stress opérationnel et vont ainsi favoriser une meilleure santé mentale.

### **2.3 Éléments nécessaires pour la chaîne de commandement afin de prévenir la chute d’un individu**

En 2005, Glenn et Todd Helmus évoquaient les différents éléments nécessaires afin de prévenir la chute d’un individu face à un stress opérationnel<sup>77</sup>. Fait intéressant, ils éliminent ou mettent très peu d’emphase sur le processus de dépistage qui selon eux certaines données fausseraient la vérité des tests. Cependant, ils mettent de l’avant 13 recommandations préventives qui, pour certaines, sont rattachées de près au programme canadien de formation sur la résilience. Ces mesures aideront grandement la chaîne de commandement à exceller et vaincre le stress opérationnel :

- Entraînement de haut niveau avec un degré de réalisme le plus proche de la réalité des opérations. Il faut s’entraîner comme nous allons devoir combattre.
- Cohésion de groupe au sein des diverses sous-unités.

---

<sup>76</sup>Pietrzak, Robert H., Ph.D., M.P.H., Douglas C. Johnson, Ph.D., Marc B. Goldstein, Ph.D., James C. Malley, Ph.D., and Steven M. Southwick, M.D, “Psychological resilience post deployment social support protect against traumatic stress and depressive symptoms in soldiers returning from operations enduring freedom and Iraqi freedom”, (journal of special operations medicine, volume 9, edition 3, summer 2009), p. 67, <http://www.socom.mil/JSOMDocs/Summer09-Vol9Ed3.pdf>, consulté le 20 février 2013.

<sup>77</sup>Todd, C., Helmus et Russelw, Gleen, Stealing the mind-Combat Stress Reaction and their Implications for Urban Warfare, (CA RAND, 2005), p. 94-132.

- Amélioration des habiletés techniques de combat du personnel de soutien.
- Services de consultations en santé mentale avant et pendant les déploiements.
- Amélioration des politiques de rotation et de reconstitution du personnel en théâtre d'opérations en assurant aux membres un temps de repos nécessaire pour se ressourcer. Ceci implique aussi le remplacement du personnel en théâtre en tant que groupe et non en tant qu'individu, ceci afin d'assurer la cohésion d'équipe.
- Conservation d'une posture proactive et agressive, afin de favoriser chez les soldats un sentiment de contrôle environnemental.
- Diffusion de l'information aux soldats afin qu'ils puissent être informés de la situation actuelle en tout temps.
- Être aux aguets des symptômes d'hyper vigilance lors d'une absence de danger.
- Les règles d'engagement (RDE) doivent être claires et bien comprises par tous les soldats sur le terrain.
- Maintien des facteurs physiologiques, s'assurer d'un bon sommeil, entraînement physique si possible pour les soldats, nutrition et hydratation.
- Maintenir un haut niveau de moral au sein de l'unité.
- Formation sur la prévention, la détection ainsi que les traitements des réactions de stress au combat.
- Comptes rendus ou séances de débriefing afin de retirer les leçons apprises de chacune des missions. Ceci aidera grandement les soldats à développer leur compréhension des événements rencontrés.

Cette approche de Glenn et Todd met l'accent sur la formation pré-déploiement, mais aussi sur celle du déploiement en tant que tel. Lors de cet entraînement, il est essentiel de développer un haut niveau de résistance physique et psychologique (résistance mentale) qui permettra aux militaires d'exceller sur les champs de bataille modernes.

## **2.4 La résistance mentale (Mental Hardiness)**

En 2009, Paul Bartone, Charles Barry et Robert Armstrong, affirment que la résistance mentale est un élément très important dans la voie à la résilience<sup>78</sup>. En fait, ils soutiennent que « les recherches effectuées depuis plus de 25 ans confirment que la résistance mentale est la clé des facteurs de résilience de stress »<sup>79</sup>. La résistance mentale a été définie par Suzanne Kobasa en 1979 et décrivait un trait de personnalité ou un style de personne capable de rester en santé malgré de grands épisodes de stress alors que d'autres développent des problèmes de santé<sup>80</sup>. En fait, certaines personnes possèdent un meilleur contrôle face au stress et sont par le fait même plus ouvertes aux changements, mais aussi au défis que peuvent provoquer certaines situations. Ils ont la facilité à transformer une expérience ou une situation pénible en une expérience enrichissante. Au sein des FC, la résistance mentale s'acquiert avec l'expérience, mais surtout grâce à un entraînement difficile et réaliste. Une étude démontre que les troupes qui développent le

---

<sup>78</sup>Paul, Bartone, Charles, Barry, and Robert Armstrong, «To Build Resilience: Leader. Influence on Mental Hardiness » (Defense Horizons, number 69, november 2009), p. 1, [http://www.ndu.edu/inss/docuploaded/DH\\_69.pdf](http://www.ndu.edu/inss/docuploaded/DH_69.pdf), consulté le 19 février 2013.

<sup>79</sup>*Ibid.*, p. 1.

<sup>80</sup>Paton, Douglas, et John Violanti, *Working in high risk environment: Developing sustained resilience*, p. 134.

SSPT lors d'une exposition à de grands stress ont un niveau de résistance militaire beaucoup plus bas que les autres qui n'ont pas développé le SSPT<sup>81</sup>. Cependant, une étude effectuée auprès des soldats américains lors de la guerre du Golfe, démontre que lors d'un bas niveau de stress, les militaires qui possèdent une plus grande résistance mentale sont aussi susceptibles de contracter le SSPT que ceux qui possèdent un bas niveau de résistance<sup>82</sup>. Cependant, lors d'une période de haute intensité, les soldats qui possèdent une plus grande résistance mentale sont moins susceptibles de contracter le SSPT (voir figure 2.4.1).

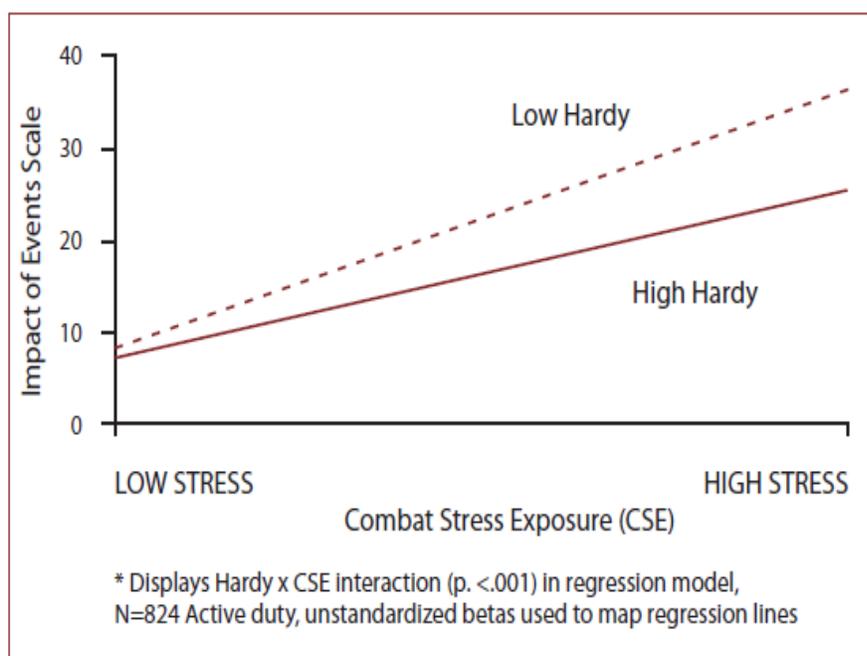


Figure 2.4.1- Gulf war combat stress exposure in low and high hardy soldiers  
 Source : Paul, Bartone, Charles, Barry, and Robert Armstrong, to Build Resilience, p.5.  
[http://www.ndu.edu/inss/docuploaded/DH\\_69.pdf](http://www.ndu.edu/inss/docuploaded/DH_69.pdf)

<sup>81</sup>Paul, Bartone, Charles, Barry, and Robert Armstrong, «To Build Resilience: Leader. Influence on Mental Hardiness », p. 4.

<sup>82</sup>*Ibid.*, p. 5.

## 2.5 Les dimensions de stress dans les conflits modernes

L'intensité, mais aussi le type de conflit ont considérablement changé depuis la fin de la guerre froide. Maintenant, les manœuvres militaires sont plus complexes, mais aussi plus dangereuses avec le développement des guerres asymétriques et irrégulières où il est extrêmement difficile de distinguer l'ennemi de la population. « Le nombre d'opérations de maintien de la paix, humanitaire et des autres types ont grandement augmenté pendant que la force militaire n'a pas toujours été en mesure de garder le tempo »<sup>83</sup>. Au même titre que les forces américaines, les FC ont augmenté le nombre d'exercices et de déploiements à l'extérieur du Canada depuis 2004 avec pour conséquence d'augmenter la pression sur le personnel militaire. Suite à l'augmentation de cette pression, les forces américaines ont réalisé une recherche sur le terrain avec une unité militaire déployée face à un stress en zone de guerre. Cette étude a permis d'identifier six stress auxquels sont confrontés les militaires et la chaîne de commandement lors de conflits modernes sur le terrain (figure 2.5.1)<sup>84</sup>.

Le premier est *l'isolation* qui est souvent engendrée par un changement drastique du mode de vie alors que la famille est beaucoup plus éloignée. De plus, parfois les moyens de communications comme Internet ou le téléphone ne sont pas toujours disponibles selon les infrastructures sur le terrain.

Le deuxième est *l'ambiguïté* qui est créée par une mauvaise compréhension ou communication entre la chaîne de commandement et le personnel exécutant. Par

---

<sup>83</sup>Paul, Bartone, Charles, Barry, and Robert Armstrong, «To Build Resilience: Leader. Influence on Mental Hardiness », p. 1.

<sup>84</sup>*Ibid.*, p. 2.

exemple, des règles d'engagement (RDE) qui ne sont pas claires vont augmenter le degré de stress lorsqu'une personne est confrontée à une situation dangereuse. Quelles sont les mesures que les militaires peuvent appliquer, mais surtout avec quel degré de force ils peuvent se défendre en cas de danger.

Le troisième est *l'impuissance* qui peut parfois être créée par des RDE qui sont restreintes et qui vont diminuer les options possibles<sup>85</sup>. Dans certaines situations, les militaires ne pourront porter assistance à des locaux alors qu'un sentiment d'impuissance va surgir tout en augmentant la pression psychologique sur le militaire en question.

Le quatrième est *l'ennui* qui est caractérisé par un travail qui peut sembler être parfois répétitif surtout lorsqu'il est exécuté sur une longue période comme des déploiements qui frisent maintenant les sept à huit mois<sup>86</sup>. « Beaucoup de travail lors des déploiements peut engendrer des tâches journalières qui vont devenir routinières, mais surtout qui vont parfois paraître inutile pour la personne qui accomplit le travail »<sup>87</sup>.

Le cinquième est *le danger* qui est caractérisé par les menaces constantes de l'ennemi qui va créer une pression mentale sur le militaire. Parfois, le simple fait de penser d'être blessé ou même de perdre la vie en exécutant une tâche va créer une pression psychologique insoutenable sur de longues périodes. Depuis quelques années, ce stress est en constante évolution dans les guerres irrégulières comme en Afghanistan ou en Iraq.

---

<sup>85</sup> Paul, Bartone, Charles, Barry, and Robert Armstrong, «To Build Resilience: Leader. Influence on Mental Hardiness », p. 2.

<sup>86</sup> *Ibid.*

<sup>87</sup> Paton, Douglas, et John Violanti, *Working in high risk environment: Developing sustained resilience*, p. 130.

Le sixième est *une plus grande charge de travail* qui est très bien démontré par un plus grand nombre de déploiements au sein de la communauté militaire depuis quelques années<sup>88</sup>. Le travail est souvent une période intense de 24 heures et 7 jours par semaine ce qui rend les périodes de repos parfois pratiquement impossibles.

Pour l'institution, il est important de reconnaître ces facteurs afin d'être conscient des dangers que ceux-ci causeront aux troupes, mais surtout d'être en mesure d'apporter des mesures d'atténuation et de mitigation lors d'un déploiement<sup>89</sup>. Par contre, il est parfois recommandé d'accroître un certain niveau de stress en appliquant ces facteurs lors de l'entraînement individuel ou de groupe avant un déploiement afin d'accroître la résistance mentale de nos soldats.

---

<sup>88</sup>Paton, Douglas, et John Violanti, *Working in high risk environment: Developing sustained resilience*, p. 131.

<sup>89</sup>*Ibid.*, p. 132.

Stressor	Characteristics
<b>Isolation</b>	Remote location Foreign culture and language Far from family/friends Unreliable communication tools Newly configured units with unfamiliar coworkers
<b>Ambiguity</b>	Unclear/changing mission Unclear rules of engagement (ROE) Unclear command/leadership structure Role confusion Unclear norms, standards of behavior
<b>Powerlessness</b>	Movement restrictions ROE constraints on response options Policies prevent intervening, providing help Forced separation from local culture, people, events, places Unresponsive supply chain—trouble getting needed supplies/repair parts Differing standards of pay, movement, behavior for different units in area Indeterminate deployment length Do not know/cannot influence what is happening with family at home
<b>Boredom (alienation)</b>	Long periods of repetitive work activities without variety Lack of work that can be construed as meaningful, important Overall mission/purpose not understood as worthwhile or important Few options for play, entertainment
<b>Danger (threat)</b>	Real risk of serious injury or death from: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ enemy fire, bullets, mortars, mines, explosive devices</li> <li>▪ accidents, including “friendly fire”</li> <li>▪ disease, infection, toxins in the environment</li> <li>▪ chemical, biological, or nuclear materials used as weapons</li> </ul>
<b>Workload</b>	High frequency, duration, and pace of deployments Long work hours/days during the deployments Long work hours/days before and after deployments

Figure 2.5.1- Primary Stressors dimensions in modern military operations  
Source : Paul, Bartone, Charles, Barry, and Robert Armstrong, to Build Resilience, p.2.  
[http://www.ndu.edu/inss/docuploaded/DH\\_69.pdf](http://www.ndu.edu/inss/docuploaded/DH_69.pdf).

## 2.6 Institutionnalisation de la résilience

Selon une publication des FC, « Accroître sa résilience, c'est comme améliorer sa condition physique »<sup>90</sup>. Afin d'atteindre le sommet de sa condition physique et d'être au meilleur de soi-même, il faut être en mesure de s'entraîner et d'exercer ses aptitudes le plus souvent. Ceci est parfaitement applicable dans l'apprentissage du concept de résilience que nous pourrions comparer à un athlète qui s'entraîne à devenir le meilleur dans une discipline spécifique. L'entraînement à la résilience peut être adapté et incorporé à l'intérieur des autres apprentissages lors de l'entraînement militaire<sup>91</sup>. Par exemple, des unités peuvent travailler à augmenter la résistance mentale de leur personnel en les confrontant à des agents stressants tout en exécutant une manœuvre militaire spécifique dans le cadre de l'entraînement. À ce moment, les soldats vont développer des habiletés dans le domaine de la résilience dans le cadre de l'accomplissement de ses tâches reliées à son métier.

Depuis 2011, il y a un nouveau programme qui porte le nom de « en route vers la préparation mentale (RVPM) ». Ce programme « englobe tous les cours sur la résilience et la santé mentale qui sont intégrés dans la carrière des membres des Forces canadiennes, y compris ceux qui leur sont fournis dans le cadre du cycle de déploiement »<sup>92</sup>. Les FC ont décidé de généraliser cette formation afin de pallier non

---

<sup>90</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale, « En route vers la préparation mentale – Cycle de carrière », 27 novembre 2012, <http://www.forces.gc.ca/health-sante/ps/mh-sm/r2mr-rvpm/care-carr/default-fra.asp>, consulté le 12 février 2013.

<sup>91</sup>*Ibid.*

<sup>92</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale. « En route vers la préparation mentale – Cycle de carrière ».

seulement au SSPT, mais aussi à diverses maladies de stress opérationnel tel que la dépression. Maintenant, la formation est continue et surtout orientée selon les responsabilités qu'un individu occupera à divers moments dans sa carrière militaire. De plus, une instruction dans le domaine de la santé mentale sera donnée au moment opportun lorsqu'une personne accédera à de nouvelles fonctions ou à un poste d'importance.

Cependant, une formation plus poussée sur la résilience incluant les quatre modules que nous avons vus précédemment continuera d'être donnée par le service de santé durant la période de pré-déploiement, déploiement et post-déploiement. « L'objectif du programme RVPM est d'améliorer le rendement à court terme et les résultats à long terme sur le plan de la santé mentale »<sup>93</sup>. Le diagramme 2.6.1 démontre comment les cours sont interreliés et fournit au personnel tout au long de leur carrière militaire. Il met en évidence les moments au cours desquels un militaire entreprendra la formation dont il a besoin pour acquérir les compétences qui lui sont nécessaires.

---

<sup>93</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale. « En route vers la préparation mentale – Cycle de carrière », p. 5.

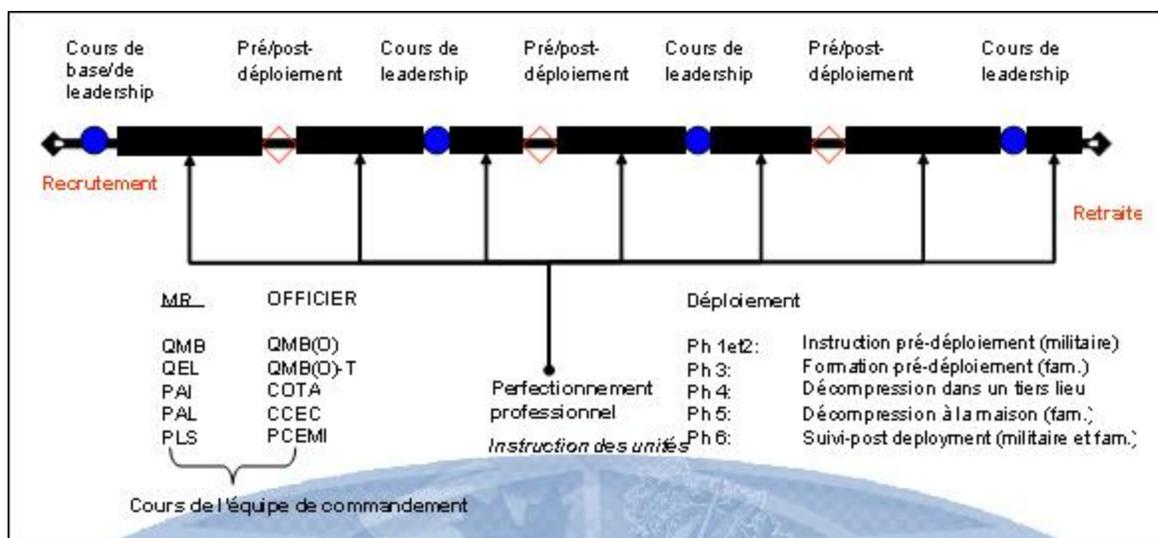


Figure 2.6.1- Institutionnalisation de la résilience

Source : Défense National, En route vers la préparation mentale, p. 5.

<http://www.forces.gc.ca/health-sante/ps/mh-sm/r2mr-rvpm/care-carr/default-fra.asp>

Selon la figure 2.6.1, les soldats vont recevoir un entraînement sur la résilience dès l'enrôlement. Cette instruction sera axée sur l'enseignement des compétences de base en matière de résilience. Ce programme va aussi augmenter les compétences des militaires dans la gestion du stress associées à l'instruction de base, mais aussi celui auquel les unités sont souvent aussi confrontées. « L'objectif principal de ce programme est de leur permettre de maintenir une bonne santé mentale tout au long de leur carrière militaire »<sup>94</sup>.

Par la suite, lorsqu'une personne sera désignée pour accomplir des tâches subséquentes demandant un certain niveau de leadership, cette personne devra recevoir l'instruction élémentaire en leadership. Lors de cette formation, il y aura de l'instruction sur la résilience, mais qui sera d'un niveau supérieur à celui reçu lors du cours

<sup>94</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale. « En route vers la préparation mentale – Cycle de carrière », p. 5.

élémentaire. « Cette instruction est axée sur le recours au mentorat et à l'encadrement pour favoriser l'acquisition de compétences en matière de résilience par les subalternes. (établissement d'objectifs, verbalisation, visualisation, gestion de l'état d'alerte)<sup>95</sup>. Le but principal de cette formation sur la santé mentale dans l'application du leadership est sur ce qu'il faut faire pour être en mesure de prendre soin de son personnel. À ce moment, un supérieur connaîtra les signes avant-coureurs et les ressources disponibles en santé mentale et sera surtout en mesure d'offrir une aide précieuse à son personnel en encadrant cette personne à travers le système de santé<sup>96</sup>.

L'instruction la plus avancée dans le domaine de la résilience sera offerte lors d'une instruction avancée en leadership. Cette instruction sera axée sur l'institutionnalisation des compétences dans le système d'instruction des FC. La formation sera axée sur l'application des concepts en santé mentale dans l'exercice du leadership de niveau supérieur<sup>97</sup>. Par exemple, un commandant d'une unité d'infanterie sera en mesure d'encadrer et d'éduquer ses subalternes en matière de résilience tout en mettant de l'importance sur un programme de prévention à l'intérieur de sa propre unité.

## **2.7 Conclusion**

Le concept de la résilience militaire s'est développé énormément au sein des FC depuis les sept dernières années. Une évolution constante dans le domaine avec des formations plus poussées a permis en 2011 de faire un grand pas dans la lutte au stress

---

<sup>95</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale. « En route vers la préparation mentale – Cycle de carrière », p. 1-6.

<sup>96</sup>*Ibid.*

<sup>97</sup>*Ibid.*

opérationnel. À ce moment, les FC mettaient de l'avant le RVPM qui est en fait un programme révolutionnaire dans le développement du concept de la résilience à travers l'ensemble de la force. Maintenant, chacune des composantes (Marine, Aviation, Armée) sont en mesure d'être éduquées et de mieux comprendre les effets néfastes du stress opérationnel tout en agissant sur les méthodes pour apprendre à gérer les agents stressants. Cependant, nous ne verrons pas les effets significatifs d'un tel programme avant quelques années, mais il sera sûrement très intéressant de constater les effets bénéfiques dans une dizaine d'années.

Deuxièmement, nous avons vu précédemment qu'il est possible de prévenir les réactions de stress au combat par un programme à la résilience. Les recherches avancées dans ce domaine confirment qu'il est possible de prévenir les réactions au stress par des actions concrètes en renforçant la résilience des militaires. « Cette disposition d'esprit ne peut s'acquérir par un seul moyen et nécessite la mise en place de plusieurs programmes dans le domaine de la résilience visant un objectif en commun »<sup>98</sup>. En fait, un soldat qui est bien informé d'une situation et des dénouements possibles est un soldat bien armé lorsque viendra le temps d'agir et de passer à l'action.

En résumé, il a été démontré dans ce chapitre que la résilience est un concept efficace pour atténuer les effets du stress opérationnel au sein des unités de combat. Dans le troisième chapitre, nous allons voir un autre élément d'importance qui fera sans doute la plus grosse différence dans le processus de guérison de blessures mentales. Ce chapitre sera axé sur l'importance du leadership dans un contexte de résilience militaire. Le rôle

---

<sup>98</sup>Lcol, Savard, *Résilience ou capacité d'adaptation : Peut-on optimiser la résistance au stress de nos militaires*, p.27.

du leader ainsi que son implication auprès des troupes fera sûrement la plus grande différence dans les mesures d'atténuation des blessures de stress opérationnel.

Pour conclure ce chapitre, je termine avec une citation de Charles Dawin qui a dit il y a plus de 150 ans que « les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ».

### **CHAPITRE 3 – LE LEADERSHIP ET SON IMPACT SUR LA RÉSILIENCE**

Aujourd'hui, le succès d'une mission dans un environnement complexe et diversifié passe avant tout par une saine gestion de la chaîne de commandement. Il est extrêmement important que les dirigeants puissent gérer les diverses composantes de stress auxquelles les troupes sont confrontées quotidiennement. C'est pourquoi l'impact du leadership sur la résilience est très grand et surtout nécessaire afin d'accroître au maximum le succès lors de la conduite des diverses opérations. Le major général Fraser qui travaillait en 2011 comme autorité d'instruction de l'Armée de terre mentionnait que « La gestion et la maîtrise efficaces du stress deviennent alors un impératif de commandement qui favorise l'état de préparation de l'Armée de terre, l'efficacité opérationnelle et la viabilité »<sup>99</sup>.

Depuis quelques années, les chefs se doivent d'apprendre à gérer leur propre stress avant même d'être capables d'aider les soldats et leurs subordonnés. Cette notion de connaissance des principes de base de la résilience militaire passe avant tout par un

---

<sup>99</sup>Canada, Ministère de la Défense nationale, « Guide à l'intention des chefs seniors sur la santé mentale » (septembre 2011, consulté le 20 décembre 2012), p. 2.

programme de formation à l'ensemble de toutes les composantes des FC qui est en vigueur depuis deux ans. De nos jours, les leaders des FC doivent être en mesure d'exceller dans de multiples contextes opérationnels exigeants tout en bâtissant un solide esprit d'équipe, tout en se montrant à la hauteur des attentes plus élevées en matière de professionnalisme militaire<sup>100</sup>.

Le but de ce chapitre est de démontrer que le modèle de résilience militaire tel qu'il a été décrit dans le chapitre 2 s'applique et s'intègre parfaitement dans le modèle de leadership des FC. De plus, il est tout aussi important pour les leaders de bien comprendre à quel endroit dans le modèle de leadership où ils seront en mesure d'intégrer les notions de résilience qu'ils auront apprises lors des diverses formations reçues dans le cadre de leurs fonctions.

Avant même de parler d'intégration de la résilience au modèle de leadership, il est crucial de faire un retour sur les notions de bases du leadership pour ensuite toucher la théorie du leadership situationnel, transactionnel et transformationnel. Par la suite, à l'aide du modèle d'exercice et d'influence émanant de pouvoirs basés sur les valeurs, je vais intégrer l'importance de la résilience militaires à l'intérieur de certaines composantes. Nous allons terminer ce chapitre avec l'importance du leadership dans la mitigation du stress.

---

<sup>100</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le Leadership dans les Forces canadiennes: Fondement conceptuels*, (Ottawa: MDN Canada, 2005), p. xv.

### 3.1 Les Notions de base du leadership

Le leadership peut être défini comme « l'art d'influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à notre intention ou à un objectif commun »<sup>101</sup>. Bien que cette notion soit très générale et puisse s'appliquer à tous les concepts, elle reste muette sur ce qui pourrait constituer un bon et un mauvais leadership. De ma perspective, un leadership efficace est très bien défini dans le livre *les fondements conceptuels* et elle met l'accent sur « diriger, motiver et habileté de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à se développer ou améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission »<sup>102</sup>. Cette définition est beaucoup plus complète et rajoute une dimension de professionnalisme et d'éthique qui a été accentuée au sein des FC depuis quelques années.

Au sein des FC, les leaders efficaces s'occupent de leurs troupes, pensent et agissent en fonction de l'équipe élargie, prévoient aussi les changements à venir, adaptent et personnifient le sens de l'éthique militaire dans tout ce qu'ils font. Avec cette perspective, les leaders se doivent d'ajuster leur style de leadership selon la situation sur le terrain afin d'adopter une stratégie et un style qui va influencer le succès des soldats et de la réussite de la mission.

---

<sup>101</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le Leadership dans les Forces canadiennes: Fondement conceptuels*, p. 7.

<sup>102</sup>*Ibid.*, p. i.

Hersey, Banchard and Johnson suggèrent qu'« une des choses les plus importantes dans une situation de leadership est le style du leader »<sup>103</sup>. Basé sur différentes suppositions et théories, il y a de nos jours une grande variété de styles de leadership. Certaines personnes vont favoriser un style de leadership qu'ils ont adopté très jeunes dans leur carrière militaire en ne faisant que de petits changements à l'occasion. Cependant, un leader qui maîtrise seulement un style de leadership démontre une certaine inflexibilité à opérer à l'intérieur de nouvelles situations. De plus, cette personne aura beaucoup plus de difficulté à opérer dans des situations où le style ne fonctionnera pas avec d'autres militaires<sup>104</sup>. Pour ceux qui se développeront et qui seront en mesure de varier, leur style basé sur l'éducation, l'expérience et l'entraînement seront en mesure de gravir plus rapidement les échelons. Le style de leadership que les gens utilisent est basé sur une combinaison de croyances, valeurs et préférences plutôt que la culture organisationnelle qui encourage certains styles<sup>105</sup>. Il est encouragé durant les déploiements en opération qu'un leader soit en mesure d'adapter son style de leadership à un environnement approprié, au contexte et face aux gens qu'ils influencent<sup>106</sup>. Nous verrons maintenant trois styles de leadership, mais nous mettrons principalement l'accent sur les deux types qui s'appliquent bien à un contexte de résilience militaire.

---

<sup>103</sup>Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, and Dewey Johnson, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (7th ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc., 1996), p. 167.

<sup>104</sup>U.S. Department of the Army, *Army Leadership: be know do*, (Field Manual 22-100, Washington, D.C., Government Printing Office, 1999), p.3-15.

<sup>105</sup>ChangingMinds.org, "Leadership Styles", [http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/leadership\\_styles.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/leadership_styles.htm); consulté le 19 décembre 2012.

<sup>106</sup>Peter, Northouse, *Leadership-theory and practice*, (Sage publication, 6<sup>th</sup> Éd, Thousand Oaks: USA, 2013), p.123.

### 3.2 Le leadership situationnel

Comme le rapporte Peter Northouse, le leadership situationnel a été développé en 1969 par Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. Le focus principal de ce type de leadership est orienté sur la situation en progrès. Paul et Kenneth sont partis avec la prémisse de base que chaque situation peut demander un différent type de leadership<sup>107</sup>. Ce concept a été développé afin que les leaders, peu importe leurs rôles, soient plus efficaces dans leurs relations quotidiennes avec leurs subordonnés. Ainsi, en sachant que les habiletés diffèrent d'une personne à l'autre selon le niveau d'éducation ou de l'expérience que la personne possède, les leaders peuvent être plus directif ou agir davantage avec soutien, quand ils confient une tâche<sup>108</sup>.

---

<sup>107</sup>Peter, Northouse, *Leadership-theory and practice*, p. 99.

<sup>108</sup>*Ibid.*

## Situational Leadership® II **The Model**

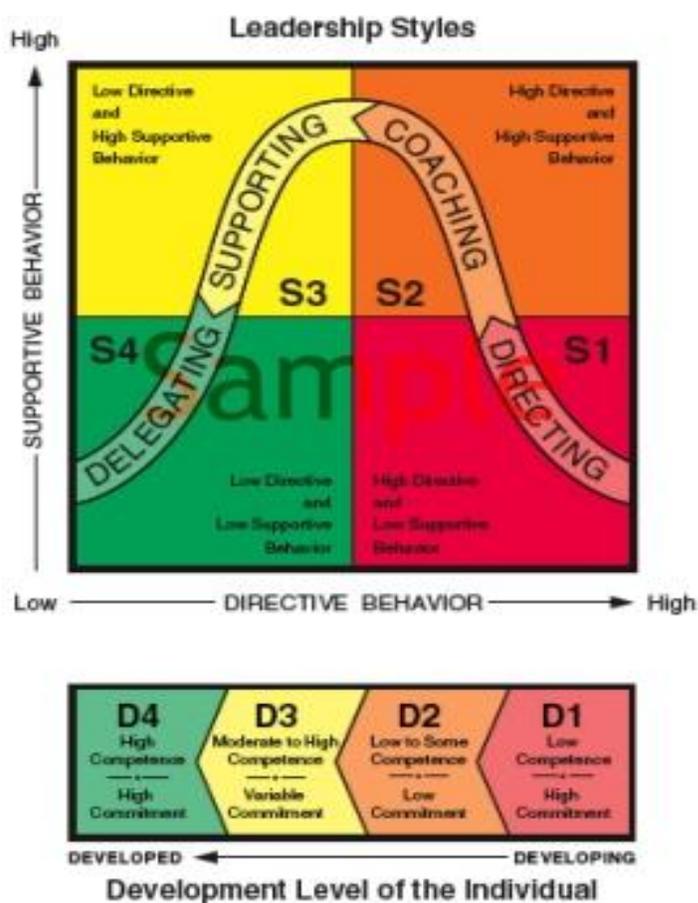


Figure 3.2.1- Les 4 styles de leadership  
 Source :Peter, Northouse, Leadership-theory and practice, p. 100.

Le modèle qui a été développé par Blanchard en 1985 (figure 3.2.1), est un raffinement de la première version qui avait été dessinée 15 ans auparavant. Le modèle contient quatre styles de leadership qui sont associés à quatre niveaux de développement. Pour être en mesure de bien évoluer avec le leadership situationnel, le leader doit d'abord bien connaître où se situe le subordonné sur le continuum de développement. Malheureusement, il n'a été testé que très peu sur des organisations de types militaires. Cependant, une étude récente de la US Naval Academy démontre que : « The military

environment provides a clear delienation of relationships between subordinate and superior relationships where the superior is responsible for developing subordinate's maturity »<sup>109</sup>. Cette théorie amène un grand désavantage qui va à l'encontre du principe de la résilience militaire. Ce style de leadership ne permet pas d'avoir une connexion entre les leaders et les subordonnés. Donc, les relations humaines ne sont aucunement à l'avant-plan avec ce style de leadership. Pourtant, nous avons vu précédemment pour qu'un leader puisse intervenir dans la mitigation des blessures de stress opérationnel, il se doit de bâtir une relation de confiance mutuelle et de respect avec ses hommes. Un autre élément important, est que ce style de leadership n'aide pas nécessairement à la cohésion d'une équipe, car il ne permet pas autant les initiatives et l'implication totale d'une personne à l'intérieur d'un groupe. Pourtant, nous avons vu dans le chapitre 2 que la cohésion est l'une des choses les plus importantes au sein de la résilience militaire<sup>110</sup>.

C'est pourquoi, nous ne développerons pas plus en profondeur ce style de leadership étant donné qu'il ne s'applique pas à un contexte de résilience tel que prôné par les FC depuis sept ans.

### **3.3 Le leadership transactionnel**

Le leadership transactionnel est « un modèle d'influence qui est fondée sur l'attribution de récompense ou d'avantages en échange d'un effort supplémentaire ou

---

<sup>109</sup>Lcol Luc, Labelle, *Impact of leadership on individuals or groups behaviour and mental health during deployed operations* (Mémoire de recherche, collège des forces canadienne de Toronto, 24 avril 2006, consulté le 20 janvier 2013), p. 51.

<sup>110</sup>Todd, C., Helmus et Russelw, Gleen, *Stealing the mind-Combat Stress Reaction and their Implications for Urban Warfare*, p. 94-132.

d'une amélioration du rendement »<sup>111</sup>. Selon Burns, ce modèle met l'emphase sur les interactions entre les leaders et les suiveurs<sup>112</sup>. En fait, ce leadership fonctionne beaucoup avec des promesses ou des avantages afin de renforcer un bon comportement ou par des punitions ou des sanctions afin de décourager les mauvais comportements.

Le leader transactionnel fait toujours en sorte que ce qui est attendu du subordonné soit clair et qu'il connait bien sa description des tâches. Habituellement, il y a un système formel de discipline qui est privilégié avec cette approche afin d'encadrer les subordonnés. L'aspect intéressant de cette théorie est qu'elle permet au leader de fournir des récompenses conditionnées selon un résultat qui est attendu. À ce moment, il pourra renforcer les bons comportements et éviter les moins appropriés<sup>113</sup>. Comme le mentionnent Kuhnert et Lewis dans Northouse, « les leaders transactionnels sont très influents, car il est dans l'intérêt des subordonnés de faire le travail attendu par les supérieurs »<sup>114</sup>. Par exemple, un chef en Afghanistan qui veut mettre l'accent sur la sécurité et le maniement des armes va donner des congés et des exemptions de tours de garde sur une base avancée alors que ceux qui ont des problèmes avec cet aspect se verront augmenter le nombre de gardes. « Dans ce cas, les intentions du leader sont claires : les actes insécuritaires ne seront pas tolérés et les actes sécuritaires seront récompensés »<sup>115</sup>. Habituellement, ce type de leadership fonctionne bien lorsqu'une routine est déjà établie au sein d'une organisation et spécifiquement lorsqu'une unité est

---

<sup>111</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Fondement conceptuels*, p. 131.

<sup>112</sup>Peter, Northouse, *Leadership-theory and practice*, p.186.

<sup>113</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Fondement conceptuels*, p. 67.

<sup>114</sup> Peter, Northouse, *Leadership-theory and practice*, p.195.

<sup>115</sup>U.S. Department of the Army, *Army Leadership: be know do*, p.3-17.

en garnison. Toutefois, quand une nouvelle situation survient et qu'elle n'a pas été prévue, ou préciser, le système risque de s'écrouler<sup>116</sup>. Par exemple, si un commandant de peloton utilise ce type de leadership en permanence et qu'une de ses patrouilles est confrontée à une explosion d'un engin improvisé (IED) en Afghanistan, et que cette situation n'a jamais été pratiquée ou simulée, elle peut empêcher une réaction d'urgence ou même créer davantage de stress auprès des troupes.

Il existe deux principaux désavantages de ce type de leadership qui va à l'encontre du contexte de la résilience militaire. Le premier est que ce type de leadership n'est pas axé sur le développement des individus alors que le concept de résilience demande de grandes connaissances psychologiques par l'ensemble des troupes selon la fonction et du poste occupé. Le deuxième désavantage est qu'il ne permet pas une grande connexion entre les leaders et les soldats. Cet aspect est pourtant extrêmement important dans la résilience d'un groupe, car nous avons vu auparavant que la cohésion d'un groupe est l'une des choses les plus importantes au sein de la résilience<sup>117</sup>. La cohésion va permettre aux militaires de se supporter les uns les autres lorsque surviendra une période difficile. Il est important de se rappeler que la cohésion est primordiale dans la réussite des objectifs militaires et que ce modèle ne le considère pas nécessairement.

---

<sup>116</sup>Lcol Luc, Labelle, *Impact of leadership on individuals or groups behaviour and mental health during deployed operations*, p. 53.

<sup>117</sup>Todd, C., Helmus et Russelw, Gleen, *Stealing the mind-Combat Stress Reaction and their Implications for Urban Warfare*, p. 94-132.

### 3.4 Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel a été développé en 1973 par Downton et conceptualisé par Burns en 1978<sup>118</sup>. Selon le livre *les fondements conceptuels*, ce type de leadership est un modèle d'influence qui est « fondé sur des valeurs fondamentales communes ainsi qu'une confiance mutuelle entre le leader et ses subordonnés et destiné à apporter une amélioration radicale »<sup>119</sup>. Le leadership transformationnel combine plusieurs comportements (voir figure 3.4.1) et habituellement ce type de leadership est plutôt axé vers le centre droit.

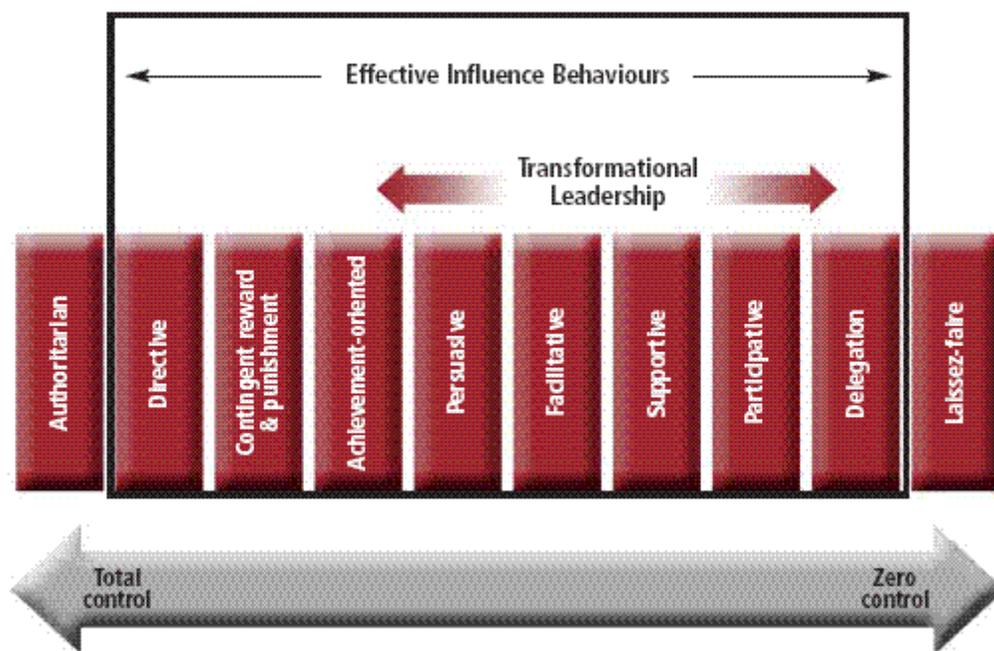


Figure 1.4.1 - Spectrum of leader influence behaviours

Source: Leadership in the Canadian Forces, conceptual foundations, p. 66.

<sup>118</sup>Peter, Northouse, *Leadership-theory and practice*, p.186.

<sup>119</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Fondement conceptuels*, p. 131.

Le leadership transformationnel désigne l'exercice d'une influence radicale afin de modifier les caractéristiques d'une personne, d'une organisation de manière à les rendre plus complètes ou plutôt à leur donner les outils nécessaires afin de relever des défis<sup>120</sup>. Le terme transformationnel fait référence au mot transformer qui signifie changer la forme et l'aspect. Ce type de leadership est essentiel au développement et il met surtout l'emphase sur le développement individuel, mais aussi sur la mise en valeur de l'organisation. Les caractéristiques principales incluent l'autonomie et la stimulation mentale des subordonnés. Le concept est simple, les supérieurs vont motiver les subordonnés comme individu et ensuite comme groupe<sup>121</sup>. En fait, ce modèle s'applique très bien à un contexte de résilience, car la connexion et l'échange entre les subordonnés et les leaders sont au centre du concept afin d'augmenter le degré de motivation et de moralité<sup>122</sup>.

Une autre caractéristique importante du leadership transformationnel est que le leader va souvent communiquer son intention ainsi que l'état final recherché, mais va laisser la latitude aux autres personnes pour décider du plan d'action et de la façon de faire les choses. Cet exercice augmente grandement la capacité à comprendre les problèmes complexes, mais elle va aussi favoriser l'initiative auprès de la troupe. Cette approche permet un comportement de stress positif au sein du groupe en permettant aux

---

<sup>120</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Fondement conceptuels*, p. 69.

<sup>121</sup>U.S. Department of the Army, *Army Leadership: be know do*, p.3-17.

<sup>122</sup>Peter, Northouse, *Leadership-theory and practice*, p.186.

soldats de donner un sens à la mission en plus d'augmenter la loyauté envers un supérieur qui sont deux facteurs importants dans le processus de résilience<sup>123</sup>.

Il est important de se rappeler que le leadership transformationnel regroupe deux notions de leadership soit charismatique et visionnaire. Le leadership charismatique fait référence à des personnes qui possèdent des qualités exceptionnelles et privilégiées. Habituellement, les subordonnés s'identifient à ce genre de personne avec un engagement profond<sup>124</sup>.

Le leadership visionnaire est souvent relié à des individus qui ont réussi à sauver et transformer de modestes organisations en de véritables puissances<sup>125</sup>. Ces dirigeants comprennent bien les exigences de la situation et sont en mesure d'élaborer des idées et des stratégies innovatrices afin de se distinguer des autres. De plus, ils sont en mesure de faire de leur organisation un modèle unique et distinguable par rapport aux autres organisations.

Par exemple en 2005, le général Rick Hillier a apporté des changements importants à l'organisation et à la culture des FC<sup>126</sup>. Pour se faire, il a communiqué sa vision et une stratégie de communication à l'interne et à l'externe afin de partager sa vision transformée de l'institution et à demander d'établir un programme de résilience militaire aux troupes déployées. À ce moment, le chef de la défense (CDS) demandait à

---

<sup>123</sup>U.S. Department of the Army. *Combat and Operational Stress Control*, Field Manual (FM) 4-02.51, p. 1-6.

<sup>124</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Fondement conceptuels*, p. 69.

<sup>125</sup>*Ibid.*, p. 71.

<sup>126</sup>*Ibid.*, p. 91.

l'ensemble des soldats canadiens de posséder les connaissances, les qualités et les compétences appropriées pour vaincre dans l'espace de bataille du 21e siècle<sup>127</sup>. Cet exemple démontre bien l'impact qu'a eu ce leader visionnaire sur les changements amorcés au début des années 2005, afin d'intégrer la résilience militaire dans l'entraînement des troupes. En fait, il a été l'un des instigateurs de la mise en place d'un tel programme à l'intérieur de l'ensemble des FC, et ce, afin de faire connaître la gravité des blessures reliées au stress opérationnel.

### **3.5 L'intégration de la résilience à l'intérieur du modèle d'exercice et d'influence émanant de pouvoirs basés sur les valeurs**

Dans cette partie, il sera démontré que l'intégration du modèle de résilience militaire cadre bien avec le processus d'exercices et d'influences émanant du pouvoir basé sur les valeurs. Le schéma 3.5.1 est basé sur le modèle de leadership et d'efficacité collectives qui a été développé par Gary Yulk<sup>128</sup>. En fait, son modèle de leadership adopte une approche systémique qui va permettre de démontrer les interrelations, ou liens entre différents ensembles en intégrant le concept de la résilience militaire<sup>129</sup>. Le but principal de ce modèle est de démontrer de quelle façon les variables propres à un leader interagissent entre elles, mais ont surtout une incidence sur les capacités et le rendement des FC, sur les capacités et le rendement des institutions et sur le succès de la mission.

---

<sup>127</sup>Christiane, Routhier. *Programme d'entraînement à la résilience militaire PER)-(Manuel de l'entraîneur*, p. iii.

<sup>128</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Fondement conceptuels*, p. 62.

<sup>129</sup>*Ibid.*, p. 120.

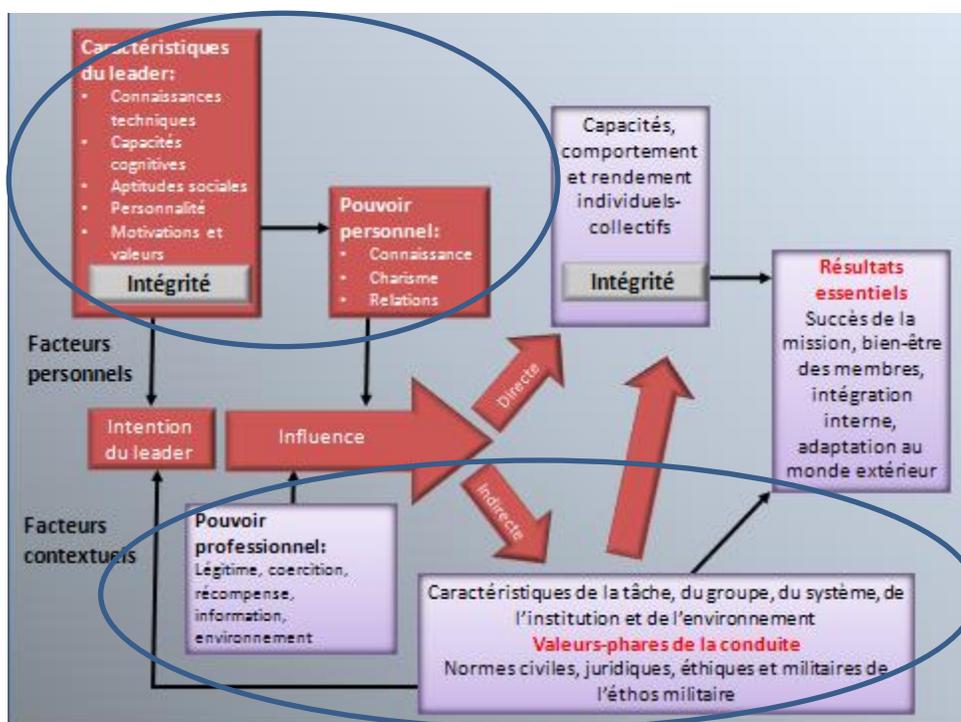


Figure 3.5.1 - Processus d'exercice de l'influence émanant de pouvoir basé sur des valeurs  
Source : Le leadership dans les Forces canadiennes: Fondement conceptuels, p. 62.

Dans ce modèle dessiné par Gary Yulk, le processus d'influence se trouve au centre et au cœur de l'action. Lorsqu'un leader exerce son influence au sein d'une institution, il le fera conformément à ses intentions, mais sera en fait modéré par ses facteurs personnels, mais aussi par les facteurs contextuels de l'institution qui lui confère le pouvoir<sup>130</sup>. De plus, contrairement au commandement qui habituellement s'exerce seulement de bas en haut, ce modèle met aussi l'accent sur l'influence directe et indirecte que certains leaders peuvent avoir envers ses pairs, ses supérieurs et ses subordonnés<sup>131</sup>.

<sup>130</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Fondement conceptuels*, p. 121.

<sup>131</sup> *Ibid.*

Mon intention est démontrer à l'aide de ce modèle que le processus de résilience militaire est intégré dans deux des quatre éléments du modèle plus haut (figure 3.5.1). De ma perspective, le processus de résilience est intégré dans le modèle de leadership à l'intérieur *des facteurs personnels*, mais aussi à l'intérieur *des facteurs contextuels*. Mais avant, il est important d'expliquer brièvement quels sont les quatre éléments principaux du modèle de leadership:

- Premièrement, *les facteurs personnels* tels que les caractéristiques du leader et son pouvoir personnel.
- Deuxièmement, *les facteurs contextuels* tels que le pouvoir professionnel et les caractéristiques de la tâche, de l'unité, du système et de l'institution et de l'environnement.
- Troisièmement, les capacités, le comportement et le rendement individuel et collectif.
- Quatrièmement, les résultats essentiels tel que le succès de la mission.

Au niveau des facteurs personnels, il y a les caractéristiques des leaders qui sont regroupés dans quatre domaines (les connaissances techniques, la capacité cognitive, les aptitudes sociales et la personnalité d'une personne). Il est important de bien comprendre que toutes les caractéristiques des leaders vont former la base de son pouvoir personnel. En fait, ceci aura un impact sur la façon dont il analyse les situations et prendra des décisions<sup>132</sup>.

---

<sup>132</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Fondement conceptuels*, p. 121.

*Les connaissances techniques et la capacité cognitive* d'un individu sont directement liées à son niveau d'instruction, d'éducation et de son expérience dans des domaines respectifs<sup>133</sup>. Le modèle de leadership préconisé par Gary Yulk permet aussi l'application et la formation des soldats et des leaders dans le domaine de la résilience militaire. Il a été démontré dans le chapitre 1 qu'un système de formation et d'éducation est essentiel afin de donner les outils nécessaires à tous les leaders afin de mitiger les effets du stress au sein de leur propre organisation. En fait, ce modèle de leadership permet une place à la formation dans le domaine de la résilience qui va leur permettre de détecter les problèmes éventuels selon les types de symptômes. Tel que spécifié dans le chapitre 2, cette approche permettra aux dirigeants d'être proactifs dans le domaine des soins en santé mentale au lieu de préconiser une approche réactive qui engendre souvent des problèmes beaucoup plus graves. De plus, dans le chapitre 2, il a été démontré que la connaissance et la maîtrise du concept de la résilience vont permettre d'accroître les bénéfices individuels des soldats, de l'unité, mais aussi de l'ensemble de la communauté des FC.

Maintenant appliquons ce modèle de leadership à un niveau stratégique. Par exemple, un commandant de formation pourra influencer en promouvant un programme de résilience qui est adéquat et approprié aux types de stress associé à la performance au travail<sup>134</sup>. De plus, « les leaders institutionnels peuvent indirectement favoriser la résilience par l'encouragement et le financement d'études visant à identifier de nouvelles

---

<sup>133</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Fondement conceptuels*, p. 63.

<sup>134</sup>Brian, Lukey et Victoria Tepe, *Biobehavioral Resilience to Stress*, p. 82.

stratégies et technique de formation de la résilience militaire »<sup>135</sup>. L'influence des leaders au sein des institutions (niveau stratégique) est extrêmement importante dans la mise en œuvre de nouveau programme comme celui de la résilience. Ce sont eux qui fixeront les objectifs à atteindre pour une organisation, mais ils ont surtout le pouvoir de s'assurer d'une standardisation à l'échelle nationale.

*Les aptitudes sociales et la personnalité* d'un individu sont aussi très importantes dans le domaine de la résilience. Certains leaders oublient parfois qu'en dessous de chacune des carapaces et de nos armures, il y a un individu qui génère des émotions sur le plan social. Dans le chapitre 2, il a été démontré qu'un leader se doit d'avoir une oreille attentive et d'être capable de détecter les signes avant-coureurs d'un trouble qui peut être relié à une maladie mentale ou à stress opérationnel. Afin d'être en mesure de gérer les symptômes de fatigue dû à un stress tel que l'anxiété et la rancœur des troupes, il faut avoir des habilités sociales très développées afin que les subordonnés puissent faire confiance à la chaîne de commandement<sup>136</sup>. Il a aussi été démontré au début du chapitre 3 que le leadership transformationnel est celui qui permet le plus le développement de l'aspect social et de la personnalité d'une personne. Ce type de leadership est centré sur des valeurs fondamentales communes ainsi qu'une confiance mutuelle entre le leader et ses subordonnés.

Au niveau des facteurs contextuels, nous retrouvons *le pouvoir indirect des institutions* sur un individu ou un groupe de personnes. Ainsi les leaders vont tenter

---

<sup>135</sup>Brian, Lukey et Victoria Tepe, *Biobehavioral Resilience to Stress*, p. 83.

<sup>136</sup>U.S. Department of the Army. *Combat and Operational Stress Control*, Field Manual (FM) 4-02.51, p.1-6.

d'optimiser la situation et de mettre en place les conditions nécessaires afin d'obtenir le succès d'une mission<sup>137</sup>. Au niveau stratégique, l'histoire et les connaissances sont importantes afin de s'assurer d'apprendre des erreurs du passé afin de ne pas les répéter. Par exemple, les FC ont obtenu un creux historique dans les années 1990 lors des nombreux déploiements, mais la publication de la commission d'enquête de la Croatie en 2000 a servi de creuset à bon nombre de changements dans le domaine de la santé mentale<sup>138</sup>. Le chef actuel des services de santé des FC le brigadier Général Jean-Robert Bernier formule la chose ainsi :

[...] l'histoire nous enseigne que souvent, nous n'apprenons pas de notre passé [...] Même si une faible incidence des blessures et des maladies est habituellement le fruit d'efforts acharnés et prolongés de protection et de promotion de la santé, ce genre de succès est souvent perçu comme une raison de sabrer dans de tels programmes [...] à mesure que les problèmes du passé récent s'effacent de nos mémoires, le cycle se répète, ce qui est prévisible<sup>139</sup>.

De plus, une chose extrêmement déterminante au niveau stratégique est l'importance d'une mémoire institutionnelle qui se développe par le biais de programme d'entraînement à résilience à l'ensemble des FC. Malgré que le concept de résilience est

---

<sup>137</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Fondement conceptuels*, p. 122.

<sup>138</sup>Allan, English, « Du stress de combat au stress opérationnel : Les leçons retenues de la décennie de la noirceur en matière de santé mentale dans les FC », *Journal de la Défense*, volume 12, no 4, (automne 2012), consulté le 23 janvier 2013, p. 9.

<sup>139</sup>Bernier, "Threats to Operational Force Health Protection", p. 41.

nouveau depuis huit ans, les programmes de formation vont aider grandement à la stigmatisation des blessures de stress opérationnel. Dans l'article un long chemin vers la guérison il est mentionné que :

[...] pour s'assurer qu'on n'oublie pas les problèmes qu'on a connus, la transmission de la « mémoire institutionnelle » au moyen de programmes d'instruction et d'éducation efficaces à la grandeur des FC constitue la « [...] façon la plus efficace de lutter contre la stigmatisation des militaires qui souffrent de traumatismes liés au stress opérationnel et de transformer la culture militaire<sup>140</sup>.

Au sein des FC, la mémoire institutionnelle sera maintenue par un programme de formation en résilience efficace ainsi que par une instruction à grande échelle au sein de l'ensemble de tout son personnel<sup>141</sup>. Seulement un apprentissage institutionnel efficace permettra de créer une mémoire institutionnelle au sein de l'organisation. Par exemple, un des grands défis des prochaines années sera de réussir à promouvoir un système de transmission du savoir qui va permettre de communiquer l'information sur les troubles de stress opérationnel aux bonnes personnes et au bon moment<sup>142</sup>. Tel que nous l'avons vu dans le chapitre précédent sur la résilience, le nouveau système d'instruction mise sur l'apprentissage de la chaîne de commandement à des techniques et des méthodes afin

---

<sup>140</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale. « Un long chemin vers la guérison : le combat contre les traumatismes liés au stress opérationnel », 29 novembre 2012, p.39-40, <http://www.ombudsman.forces.gc.ca/rep-rap/sr-rs/osi-tso-3/index-fra.asp>, consulté le 23 janvier 2013.

<sup>141</sup>Allan, English, « Du stress de combat au stress opérationnel : Les leçons retenues de la décennie de la noirceur en matière de santé mentale dans les FC », p.15.

<sup>142</sup>Allan, English, « Du stress de combat au stress opérationnel : Les leçons retenues de la décennie de la noirceur en matière de santé mentale dans les FC », p.15.

d'accroître la résilience de nos soldats tout en étant capable de détecter les troubles de stress opérationnel. Dans un futur proche, tous nos leaders auront eu l'encadrement afin de favoriser l'acquisition de compétences en matière de résilience tels que l'établissement d'objectifs, la verbalisation, la visualisation et la gestion de l'état d'alerte<sup>143</sup>. Cependant, il reste à savoir si les sommes investies dans un tel programme seront en mesure d'être respectées dans les prochaines années malgré les coupures envisagées dans le budget des FC car ce type d'initiative est habituellement l'une des premières cibles des restrictions budgétaires<sup>144</sup>.

### **3.6 Les obstacles à la mitigation des leaders**

Malgré tout, il y a encore de nombreux obstacles qui existent aujourd'hui au sein des FC. Le problème est que ces obstacles empêchent la complète mitigation du stress opérationnel. Un des premiers problèmes demeure sans aucun doute le stigma associé aux personnes atteintes d'une blessure de stress opérationnel. En 2008, lors d'un sondage effectué dans le cadre d'une recherche sur le stress opérationnel auprès d'un groupe, 48 % des militaires ont identifié le stigma comme la première source de préoccupation que devraient avoir nos leaders<sup>145</sup>.

Au sein d'une grande organisation comme les FC, les individus ont appris à être fort et à ne pas laisser paraître leurs émotions devant la peur et l'adversité. Après

---

<sup>143</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale. « Un long chemin vers la guérison : le combat contre les traumatismes liés au stress opérationnel », p.39-40.

<sup>144</sup>Allan, English, « Du stress de combat au stress opérationnel : Les leçons retenues de la décennie de la noirceur en matière de santé mentale dans les FC », p.15.

<sup>145</sup>Maj Mélanie, Bouchard. *Le leadership et la mitigation du stress opérationnel dans les missions toujours plus périlleuses* (Mémoire de recherche, école d'administration publique, 30 avril 2008, consulté le 15 décembre 2013), p. 47.

plusieurs missions consécutives en théâtre de guerre comme l'Afghanistan, les militaires affectés par des agents stressants ont souvent beaucoup de difficulté à faire part de leur maladie et à demander l'aide appropriée. Malgré une certaine amélioration suite à l'instruction reçue, certaines personnes ont mis jusqu'à huit ans avant de consulter afin de demander de l'aide d'un supérieur ou de la chaîne médicale<sup>146</sup>. Pour ce faire, il faut que tous les commandants prennent la responsabilité de la santé de leurs troupes. Cet enjeu sera résolu par l'implication de la chaîne de commandement et non seulement par le système médical<sup>147</sup>. « Selon une critique récurrente, les dirigeants des FC n'en n'ont pas assez fait pour changer la mentalité et atténuer l'aura humiliante dans laquelle baignent encore les traumatismes associés au stress opérationnel »<sup>148</sup>.

Le deuxième obstacle d'importance est le tempo opérationnel trop élevé spécifiquement au sein de l'armée de terre du Canada<sup>149</sup>. Depuis quelques années, l'augmentation de la charge de travail a été démontrée par un plus grand nombre de déploiements<sup>150</sup>. Pour certains métiers de spécialistes, les ressources en personnel se font de plus en plus rares, et les mêmes militaires peuvent donc être déployés à plusieurs reprises en quelques années. En réalité, le risque de développer le SSPT est amplifié et

---

<sup>146</sup>Discussion avec Dr Bilodeau Psychiatre et Dr Routhier psychologue à la base de Valcartier le 18 décembre 2012.

<sup>147</sup>Allan English, « Du stress de combat au stress opérationnel : Les leçons retenues de la décennie de la noirceur en matière de santé mentale dans les FC », p.14.

<sup>148</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale. « Un long chemin vers la guérison : le combat contre les traumatismes liés au stress opérationnel », p. 17-18.

<sup>149</sup>Canada. Ministère de la Défense nationale. « La disponibilité opérationnelle des Forces », Rapport du comité permanent de la défense nationale, p. 4.

<sup>150</sup>Paton, Douglas, et John Violanti, *Working in high risk environment: Developing sustained resilience*, p. 131.

augmenté considérablement par de multiples déploiements en zone de guerre<sup>151</sup>. De plus, le travail du militaire requiert souvent une période intense de 24 heures et 7 jours par semaine ce qui rend les périodes de repos parfois pratiquement impossibles.

Afin d'atténuer cet obstacle, les FC ont pris une grande décision en 2009 afin de réduire le tempo opérationnel au sein des unités de combat. Maintenant, il y a une dérogation qui existe et qui fait en sorte qu'un soldat se doit de rester au minimum un an au Canada avant un autre redéploiement. Ceci doit être suivi scrupuleusement par la chaîne de commandement, mais maintenant un des buts est de viser un effort de guerre sur l'ensemble des troupes déployables au sein des métiers et non seulement sur les unités de combat qui sont basées sur les bases opérationnelles au Canada. Cet aspect permettra de diminuer la pression sur des soldats déjà à bout de souffle suite à de nombreuses rotations continues.

### **3.7 Conclusion**

Le but de ce chapitre était de tenter de démontrer que le modèle de résilience militaire s'applique et s'intègre très bien au modèle de leadership des FC. Premièrement, il a été démontré que la définition du leadership a considérablement évolué avec le temps au sein de notre organisation. Dans le livre *les fondements conceptuels* destiné aux leaders des FC, la notion de professionnalisme et de l'éthique font maintenant partie intégrante de l'art d'influencer et de diriger des individus et des groupes. De nos jours,

---

<sup>151</sup> Bret, Moore et Walter Penk, *Treating PTSD in military personnel-clinical handbook*, p. xi.

l'institution s'attend à avoir des leaders instruits possédant de vastes connaissances dans plusieurs sphères incluant le domaine de la résilience ainsi que celui de la santé mentale.

Lors de la revue des trois types de leadership, il a été démontré que le leadership transformationnel est sans aucun doute celui qui s'applique le mieux à un contexte de résilience militaire sans négliger nécessairement les deux autres. La raison est simple, car il est axé sur le développement individuel, mais aussi sur la mise en valeur de l'organisation. Les efforts de ce type de leadership sont mis sur l'autonomie et la stimulation mentale des subordonnés. De plus, ce modèle s'applique très bien à un contexte de résilience, car la connexion et l'échange entre les subordonnés et les leaders sont au centre du concept afin d'augmenter le degré de motivation et de la moralité.

À la fin du chapitre, nous avons vu que le modèle qui a été développé par Gary Yukl et utilisé par les FC s'applique très bien à la résilience militaire. Ce cadre est axé sur le processus d'exercices et d'influences émanant du pouvoir basé sur les valeurs d'un leader. De ma perspective, le processus de résilience est intégré dans le modèle de leadership à l'intérieur de deux des quatre facteurs principaux. Le premier qui a une énorme influence dans le domaine de la résilience est celui des facteurs personnels qui inclut les connaissances techniques et les habiletés sociales dans le domaine de la résilience. Le deuxième est celui des facteurs contextuels où l'institution influence très souvent indirectement les décisions des dirigeants à plus bas niveau.

Nous avons aussi exploré des obstacles toujours présents à la mitigation et qui devront constituer une priorité pour les leaders de demain. Dans le futur proche, les leaders devront continuer d'atténuer le stigma des maladies mentales reliées au stress, mais aussi d'être capable de doser le tempo des opérations lorsque requis.

## CONCLUSION

Le but de ce travail consistait à mettre en évidence les blessures de stress opérationnel auxquelles le personnel de la profession des armes est confronté. Nous avons abordé les solutions à ces problèmes pour enfin proposer une adaptation de ces solutions au contexte militaire. Ce travail était fondé sur l'idée qu'une organisation résiliente dépend de l'intégration de la résilience dans le leadership de ses dirigeants. De plus, nous avons fait la démonstration que le leadership transformationnel s'applique beaucoup mieux à un contexte de résilience militaire que tous les autres types de leadership existants.

Il ne faut surtout pas oublier que l'ensemble des leaders dans les FC joue un rôle clé dans le maintien de l'état de préparation mentale des militaires placés sous leur commandement<sup>152</sup>. Ce rôle est critique afin de supporter le travail des soldats, mais surtout de s'assurer qu'ils possèdent les compétences et les outils nécessaires afin d'être capables d'exécuter leur travail dans des conditions difficiles.

Dans le chapitre un, il a été démontré que la sensibilisation ainsi que l'éducation sur le stress opérationnel sont des éléments d'importance dans le combat contre le SSPT. Un militaire qui est informé et qui possède les connaissances de base dans le domaine de la santé mentale pourra être en mesure de guider et d'aider ses pairs aux prises avec un stress opérationnel. De plus, une prise en charge rapide par les services de santé va

---

<sup>152</sup>Canada, Ministère de la Défense nationale, « En route vers la préparation mentale – Aide mémoire », p.1.

grandement favoriser le temps de récupération d'une personne à se remettre d'un évènement traumatisant contrairement à quelqu'un qui va tarder à demander de l'aide.

Dans le chapitre deux, nous avons vu que le concept de développement de la résilience militaire s'est développé énormément au sein des FC depuis 2005. La résilience selon Boris Cyrulnik est la capacité à réussir, à rebondir, à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative<sup>153</sup>. L'évolution de la science démontre qu'il est possible de prévenir les réactions de stress au combat par un programme de résilience. Les recherches avancées dans ce domaine confirment que nous pouvons prévenir les réactions au stress par des actions concrètes en renforçant la résilience des militaires afin qu'ils puissent s'adapter rapidement à tous changements. Ces pourquoi qu'au cours des sept dernières années, il y a eu une grande évolution dans le domaine avec des formations spécialisées offertes aux soldats et aux dirigeants des FC. Ces diverses formations ont permis de faire de grand pas dans la lutte au stress opérationnel. En 2011, les FC mettaient de l'avant le RVPM qui est un programme de résilience intégré dans la formation de base et de leadership, et ce, à travers l'ensemble de sa force. De nos jours, chacune des composantes est en mesure d'être éduquée et de mieux comprendre les effets néfastes du stress opérationnel tout en agissant sur les méthodes pour apprendre à gérer les agents stressants. Cependant, les effets bénéfiques d'un tel programme seront connus réellement que dans une dizaine d'années.

Au troisième chapitre, nous nous sommes concentrés sur l'étude de trois théories du leadership. Cependant, il a été démontré que le leadership transformationnel est sans

---

<sup>153</sup>Boris, Cyrulnik et Phillippe Duval, *Psychanalyse et résilience*, p. 86.

aucun doute celui qui s'applique le mieux à un contexte d'apprentissage de la résilience militaire. Ce modèle s'applique mieux, car la connexion et l'échange entre les subordonnés et les leaders sont au centre du concept afin d'augmenter le degré de motivation et de cohésion au sein d'un groupe. Il est important de se rappeler que le leader transformationnel inspire et développe, mais surtout donne des outils pour que ses subordonnés puissent agir dans des situations extrêmes afin de mitiger les effets du stress opérationnel au sein de son groupe. Cependant, ceci se développe que par un entraînement réaliste et continu, de même que par des moyens de prévention et de gestion adéquats.

Il a aussi été démontré que le modèle de leadership qui a été développé par Gary Yulk et utilisé par les FC s'applique très bien à la résilience militaire. Dans ce modèle, le processus de résilience est intégré dans le modèle de leadership à l'intérieur de deux des quatre facteurs principaux. Les deux facteurs sont les facteurs personnels et les facteurs contextuels qui contribuent grandement à l'apprentissage et la mise en place du processus de résilience dans l'application du leadership.

Sous l'angle du comportement organisationnel, les dirigeants à tous les paliers de la hiérarchie contribuent à façonner la culture, afin qu'elle facilite l'atteinte des objectifs de l'organisation, parce que « [...] les leaders sont ceux qui valorisent l'instruction axée sur la résilience, qui créent l'esprit de corps de l'unité, et qui supervisent la réintégration dans l'unité des militaires qui ont eu besoin de soins »<sup>154</sup>

---

<sup>154</sup>Hilary, Jaeger, « Mental Health Care in the Canadian Forces », *On Track*, vol. 11, n° 1, (printemps 2006), p. 15.  
<http://www.cda-cdai.ca/cdai/uploads/cdai/2008/12/ontrack11n1.pdf>, consulté le 6 mars 2013.

Une chose est certaine, il sera intéressant de suivre l'évolution du concept de la résilience militaire et de voir si l'implication et les efforts des leaders qui utiliseront le leadership transformationnel permettront la réduction significative du taux de blessures reliées au stress opérationnel dans un futur rapproché, pour une meilleure santé mentale de l'ensemble des FC.

## BIBLIOGRAPHIE

Anders, Rob. « Soutien pour les anciens combattants et les autres victimes du syndrome de stress post-traumatique ou d'autres traumatismes liés au stress opérationnel », *Bibliothèque du Parlement*, juin 2007, consulté le 23 janvier 2003, <http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=3042769&File=15&Mode=1&Parl=39&Ses=1&Language=F>.

Bartone, Paul, Charles, Barry, and Robert Armstrong. «To Build Resilience: Leader. Influence on Mental Hardiness », *Defense Horizons*, number 69, november 2009, consulté le 19 février 2013, [http://www.ndu.edu/inss/docuploaded/DH\\_69.pdf](http://www.ndu.edu/inss/docuploaded/DH_69.pdf).

Bouchard, Mélanie, Major. *Le leadership et la mitigation du stress opérationnel dans les missions toujours plus périlleuses*, Mémoire de recherche, école d'administration publique, 30 avril 2008, consulté le 15 décembre 2013.

Bartone, Paul. "Resilience Under Military Operational Stress : Can Leaders Influence Hardiness", *Military Psychology*, Jul 2006.

Bowles, Stephen V, et Mark J. Bates. "Military Organizations and Programs Contributing to Resilience Building Military", *Medicine* 175. 6 , Juin 2010.

Bradley, Daniels, J.A., M.C. & Hayes, M. *The impact of school violence on school personnel: Implications for psychologists*. Professional Psychology, Research and Practice, 2007.

Brunet, Alain, Ph.D. « Information de base sur le trouble de stress post-traumatique », Institut universitaire en santé mentale Douglas, Université McGill, 5 septembre 2009, consulté le 28 janvier 2013, [www.info-trauma.org](http://www.info-trauma.org).

Cacioppo, John, and Reis Harry. "Social resilience: The value of social fitness with an application to the military", *American Psychologist* 66. 1 , Jan 2011.

Canada. The Army Lessons Learned Center. "Stress injury and operational deployments", Vol. 10 no 1. February 2004, consulté le 06 février 2013. <http://armyapp.dnd.ca/ALLC-CLRA/Downloads/dispatches-eng.asp>

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-001. *Servir avec honneur: La profession des armes au Canada*. Ottawa: MDN Canada, 2003

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-003. *Le Leadership dans les Forces canadiennes: Diriger l'institution*. Ottawa: MDN Canada, 2005.

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

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-005. *Le Leadership dans les Forces canadiennes: Diriger des gens*. Ottawa: DND Canada, 2007, [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2013/dn-nd/D2-313-3-2007-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-3-2007-fra.pdf).

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-006. *Le leadership dans les Forces canadiennes: diriger l'institution*, Ottawa: Institut de leadership des Forces canadiennes, Canada, 2007.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Stratégie de recherche en santé du Médecin-chef » site des FC, 29 juillet 2011, consulté le 21 janvier 2013, <http://www.forces.gc.ca/health-sante/pub/sghrs-srsmc/pdf/sghrs-srsmc-fra.pdf>.

Canada. Ombudsman du Ministère de la Défense nationale et des FC. « Évaluation de l'état des services de santé mentale de la BFC Petawawa », Rapport Ombudsman, 17 décembre 2008, consulté le 23 janvier 2013, <http://www.ombudsman.forces.gc.ca/rep-rap/sr-rs/asm-ees/doc/petawawa-fra.pdf>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Guide à l'intention des chefs séniors sur la santé mentale », septembre 2011, consulté le 20 décembre 2012.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Lancement de la nouvelle stratégie sur la santé et la condition physique au sein des FC », La Feuille d'érable, vol 11, no. 14, 16 avril 2008, consulté le 21 janvier 2013, [http://www.forces.gc.ca/site/commun/ml-fe/vol\\_11/vol11\\_14/1114\\_full.pdf](http://www.forces.gc.ca/site/commun/ml-fe/vol_11/vol11_14/1114_full.pdf).

Canada. Ministère des anciens combattants. « Le syndrome de stress post-traumatique (SSPT) et le stress lié à la guerre », février 2008, consulté le 23 janvier 2003, [http://www.veterans.gc.ca/pdf/mental-health/ptsd\\_warstress\\_f.pdf](http://www.veterans.gc.ca/pdf/mental-health/ptsd_warstress_f.pdf).

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Service de santé des FC – introduction à son histoire et son patrimoine », 15 septembre 2008, consulté le 20 janvier 2013, <http://www.forces.gc.ca/health-sante/pub/pdf/0-662-66397-7-fra.pdf>

Canada. Ministère de la Défense nationale. « En route vers la préparation mentale – Cycle de carrière », 27 novembre 2012, consulté le 12 février 2013, <http://www.forces.gc.ca/health-sante/ps/mh-sm/r2mr-rvpm/care-carr/default-fra.asp>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « En route vers la préparation mentale – Aide mémoire », 29 novembre 2012, consulté le 23 janvier 2013, <http://www.forces.gc.ca/health-sante/ps/mh-sm/r2mr-rvpm/pub/pdf/am-fra.pdf>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « La disponibilité opérationnelle des Forces », Rapport du comité permanent de la défense national, décembre 2012, consulté le 23 janvier 2013, [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2012/parl/XC34-1-1-411-05-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/parl/XC34-1-1-411-05-fra.pdf).

Canada. Ministère de la Défense nationale. « En route vers la préparation mentale - Personnel des FC : Instruction postdéploiement / Personnel des FC : Instruction postdéploiement », 29 novembre 2012, consulté le 23 janvier 2013, <http://www.forces.gc.ca/health-sante/ps/mh-sm/r2mr-rvpm/deploy-deploi/default-fra.asp>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Un long chemin vers la guérison : le combat contre les traumatismes liés au stress opérationnel », décembre 2008, consulté le 23 janvier 2013, <http://www.ombudsman.forces.gc.ca/rep-rap/sr-rs/osi-tso-3/index-fra.asp>.

Canada, ministère des Anciens Combattants. « Notes pour une allocution de l'honorable Greg Thompson, ministre des Anciens Combattants, Deuxième colloque national sur les traumatismes liés au stress opérationnel », Montréal, 8 mai 2007, consulté le 28 janvier 2013, ([http://www.vacacc.gc.ca/general\\_f/sub.cfm?source=department/press/viewsspeech&id=359](http://www.vacacc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=department/press/viewsspeech&id=359)).

Clark, Michael J. « The Rejection of Psychological Approaches to Mental Disorder in Late Nineteenth-Century British Psychiatry », dans *Madhouses, Mad-Doctors, and Madmen*, Andrew Scull, dir., Londres, Athlone, 1981.

Colonel Horn Bernd. *Au péril de notre vies : Le responsable c'est moi*, Presse de l'Académie canadienne de la défense, 2008.

Copp, Terry et Bill McAndrew, *BattleExhaustion: Soldiers and Psychiatrists in the Canadian Army, 1939-1945*, Montréal et Kingston, Les Presses McGill-Queen's Univ., 1990.

Cornum, Rhonda, Michael D. Matthews et Martin E. P. Seligman. "Comprehensive Soldier Fitness: Building resilience in a challenging institutional context", *American Psychologist* 66, Jan 2011.

Cossar, Roos Lieutenant-colonel. « Formation de soldats résilients - À la recherche de solutions au stress opérationnel », *Le Journal de l'Armée du Canada* vol 13.1 2010, consulté le 22 janvier 2013, [http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol\\_13/iss\\_1/CAJ\\_vol13.1\\_09\\_f.pdf](http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_13/iss_1/CAJ_vol13.1_09_f.pdf).

Cyrulnik, Boris et Claude Seron. *La résilience ou Comment renaître de sa souffrance*, Éditions Fabert, Paris: France, 2003.

Cyrulnik, Boris et Phillipe Duval. *Psychanalyse et résilience*, Éditeur Odile Jacob, juillet 2006.

Cyrulnik, Boris et Jean-Pierre Pourtois. *École de résilience*, Éditeur Odile Jacob, octobre 2007.

Cyrulnik, Boris et Mony Elkaim. *Entre résilience et résonnance*, Éditions Fabert, Paris: France, février 2009.

Défense nationale, « Les traumatismes liés au stress opérationnel, du Programme de soutien social aux victimes de stress opérationnel », *Bulletin du personnel des Forces canadiennes*, n° 10/05, 19 octobre 2005, consulté le 18 janvier 2013, <http://www.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/prb0720-f.pdf>.

Deffayet, Sylvie, Yves Frédéric Livian et Valérie Petit. *L'art de commander : permanences et modes dans les styles de leadership*, consulté le 23 janvier 2013, [http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/113-64-218\\_327.pdf](http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/113-64-218_327.pdf).

Douglas, Paton et John Violanti. *Working in high risk environment: Developing sustained resilience*, Éditeur Charles C Thomas, 2011.

Douglas institut universitaire en santé mental, *Trouble de stress post-traumatique (TSPT) : causes, symptômes et traitements*, (4 octobre 2012), <http://www.douglas.qc.ca/info/trouble-stress-post-traumatique>.

English, Allan D. « Leadership et stress opérationnel dans les Forces canadiennes », *Journal de la Défense*, automne 2000, consulté le 23 janvier 2013, [http://www.journal.dnd.ca/frgraph/Vol1/no3/pdf/33-38\\_f.pdf](http://www.journal.dnd.ca/frgraph/Vol1/no3/pdf/33-38_f.pdf).

English, Allan D. « Du stress de combat au stress opérationnel : Les leçons retenues de la décennie de la noirceur en matière de santé mentale dans les FC », *Journal de la Défense*, volume 12, no 4, automne 2012, consulté le 23 janvier 2013, [http://www.journal.forces.gc.ca/vol12/no4/page9-fra.asp#\\_edn50](http://www.journal.forces.gc.ca/vol12/no4/page9-fra.asp#_edn50).

Garbowski, Mariy Ann. “Transformational leadership and the dispositional effects of hope, optimism, and resilience on governmental leaders”, Regent University, 2010.

Godbout, Jacques. « 11,4 M\$ additionnels pour la santé mentale dans les Forces canadiennes », journal d'actualité militaire 45° Nord.ca, 12 septembre 2012, consulté le 12 décembre 2012, <http://www.45enord.ca/2012/09/le-ministre-mackay-annonce-114-m-additionnels-pour-la-sante-mentale-dans-les-forces-canadiennes/>.

Grossman, D. *On combat*, The psychology and physiology of deadly conflict in war and peace, PPCT research publication, 2004.

Guay, Stéphane et André Marchand. *Les troubles liés aux événements traumatiques : Dépistage, évaluation et traitements*, Les presses de l'université de Montréal, Montréal: Canada, mai 2006.

Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, and Dewey Johnson. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7th ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc., 1996.

Jaeger, Hilary. « Mental Health Care in the Canadian Forces », *On Track*, vol. 11, n° 1, printemps 2006, <http://www.cda-cdai.ca/cdai/uploads/cdai/2008/12/ontrack11n1.pdf>.

Helmus, Todd et Russel, Gleen. *Stealing the mind-Combat Stress Reaction and their Implications for Urban Warfare*, CA RAND, 2005.

Hunter, Debra. «Leadership Resilience and Tolerance for Ambiguity in Crisis Situations», *The Business Review*, Cambridge 5. 1 , Sep 2006.

Kelloway, Kevin, et Lori Francis. «Stress: definitions and role of leaders», Halifax University, NS: Canada, 2010.

Labelle, Luc Lcol. *Impact of leadership on individuals or groups behaviour and mental health during deployed operations*. Mémoire de recherche, collège des forces canadienne de Toronto, 24 avril 2006, consulté le 20 janvier 2013.

Lee, Jennifer, E. C. Sudom, Kerry A. McCreary and R. Donald. «Higher-Order Model of Resilience in the Canadian Forces», *Canadian Journal of Behavioural Science* 43. 3 (Jul 2011): 222-234.

Luckman , Joan and Karen Creason Sorensen. *Medical-Surgical Nursing: A psychosociological Approach*, (2<sup>nd</sup> ed, Philladelphia: W.B. Saunders Compagy, 1980).

Lukey, Brian, et Victoria Tepe. *Biobehavioral Resilience to Stress*, CRC press, Boca Raton: USA, 2008.

Major Général Patrick C. Cammaert. «Stress and Psychological support in modern military operations: A military leader's perspective», 2006, Meeting proceedings RTO-MP-HMF-134, <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA472668>.

Moore, Bret A., et Walter E. Penk. *Treating PTSD in military personnel-clinical handbook*, The Guilford Press, New york: USA, 2011.

Myers, Charles. «A contribution to study of shell Shock», *The lancet*, 13 fevrier 1915, 316, consulté le 21 janvier 2013, [http://3.bp.blogspot.com/\\_i1eajz0D0JY/SFlgCAsXGnI/AAAAAAAAACM/1YtNrrmyrYo/s1600-h/Myers+Shell+Shock+1915+Page+1.jpg](http://3.bp.blogspot.com/_i1eajz0D0JY/SFlgCAsXGnI/AAAAAAAAACM/1YtNrrmyrYo/s1600-h/Myers+Shell+Shock+1915+Page+1.jpg)

Northouse, Peter G. *Leadership-theory and practice*, Sage publication, 6<sup>th</sup> Éd, Thousand Oaks: USA, 2013.

Noy, S. *Combat Stress Reaction*, (In David A. Mangelsdorf and Reuvan Gal Eds, *Handbook of Military Psychology*, London. John Wiley, 1991).

Pietrzak, Robert H., Ph.D., M.P.H., Douglas C. Johnson, Ph.D., Marc B. Goldstein, Ph.D., James C. Malley, Ph.D., and Steven M. Southwick, M.D. "Psychological resilience post deployment social support protect against traumatic stress and depressive symptoms in soldiers returning from operations enduring freedom and Iraqi freedom", *Journal of special operations medicine*, volume 9, edition 3, summer 2009, p. 67-78.  
<http://www.socom.mil/JSOMDocs/Summer09-Vol9Ed3.pdf>.

Porter, Isabelle. *Nouveau programme en santé mentale de Valcartier - Machines à tuer, machines à penser*, *Journal le Devoir*, 10 novembre 2007, consulté le 26 février 2013,  
<http://www.ledevoir.com/societe/sante/163962/nouveau-programme-en-sante-mentale-de-valcartier-machines-a-tuer-machines-a-penser>.

Rosen, George. « Nostalgia: a "Forgotten" Psychological Disorder », *Psychological Medicine* 5, 1975, p. 340-54.

Rossignol, Michel. « Les militaires et les traumatismes liés au stress opérationnel », *Bibliothèque du Parlement*, novembre 2007, consulté le 22 janvier 2013,  
<http://www.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/prb0720-f.pdf>.

Routhier, C. *Évaluation d'un programme d'entraînement à la résilience militaire (PERM)* Projet de recherche, Valcartier, 5e Ambulance de campagne, juillet 2006.

Routhier, C. *Programme d'entraînement à la résilience militaire (PERM)-Manuel de l'entraîneur*, SQFT, Base militaire de Valcartier, 2007.

Savard, Lcol. *Résilience ou capacité d'adaptation : Peut-on optimiser la résistance au stress de nos militaires*, Mémoire de recherche, collège des Forces canadiennes de Toronto, octobre 2007, consulté le 20 janvier 2013.

Shephard, Ben. *A war of nerves: Soldiers and psychiatrists in the twentieth century*, Cambridge:Harvard university press, 2001.

Soutien Social Blessure Stress Opérationnel (SSBSO), « Les blessures liées au stress opérationnel », 2006, consulté le 31 janvier 2013,  
[http://www.osiss.ca/frgraph/what\\_f.asp?sidecat=1](http://www.osiss.ca/frgraph/what_f.asp?sidecat=1).

Stress et anxiété. « Stress mental », 2010, consulté le 06 février 2013,  
<http://www.stress-anxiete-infos.com/stress-mental.html>.

Suissa, Rachel. *Military resilience in low intensity conflict*, Éditeur Lanham, MD : Lexington, 2011.

Sylvester, Mary H. "Transformational leadership behaviors of frontline sales professionals: An investigation of the impact of resilience and key demographics", Capella University, 2009.

U.S. Department of the Army. *Combat and Operational Stress Control*, Field Manual (FM) 4-02.51, Washington, D.C.: Government Printing Office, July 2006, <http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm4-02-51.pdf>.

U.S. Department of the Army. *Army Leadership: be know do*, Field Manual (FM) 22-100, Washington, D.C., Government Printing Office, 1999,

Weese, Bryn. *Harper confirme la fin de la mission en Afghanistan*, agence QMI, 21 mai 2012, consulté le 27 février 2013, <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/lemonde/archives/2012/05/20120521-173208.html>.