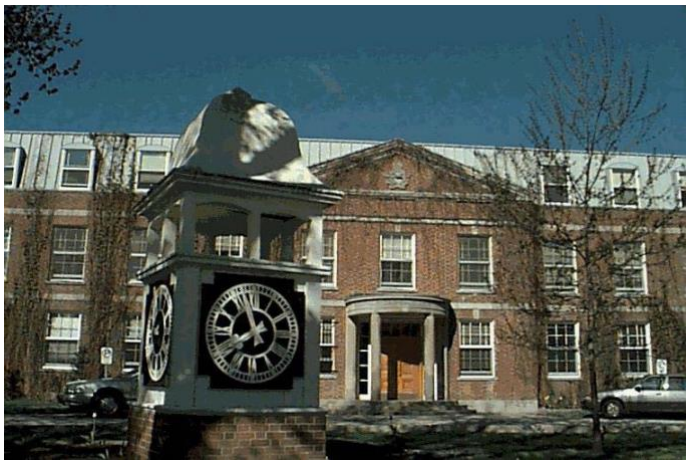
National Defence Défense nationale

Canadian Forces College

Collège des Forces Canadiennes



LES PROGRAMMES DE RÉSILIENCE AU SEIN DES FAC SONT-ILS SUFFISANTS POUR CONTREBALANCER LES FACTEURS DE STRESS INSTITUTIONNELS

Par le major D. Nault

JCSP 47

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, 2021.

PCEMI 47

Maîtrise en études de la défense

Avertissement

Les opinons 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, 2021.

Canada

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 47 – PCEMI 47

2020 – 2021

MASTER OF DEFENCE STUDIES – MAÎTRISE EN ÉTUDES DE LA DÉFENSE

LES PROGRAMMES DE RÉSILIENCE AU SEIN DES FAC SONT-ILS SUFFISANTS POUR CONTREBALANCER LES FACTEURS DE STRESS INSTITUTIONNELS

Par le major D. Nault

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

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

Table des matières

Table des matières 1
Liste des Tableaux 2
RÉSUMÉ 3
INTRODUCTION 5
1 LA RÉSILIENCE 11
1.1 Le concept de base 11
1.2 La résilience pour le MDN et les FAC, la dichotomie 13
1.2.1 Développer la résilience 22
1.2.2 L'impact familial 24
1.2.3 Le lien entre la résilience physique et psychologique 25
1.2.4 Pourquoi avoir un programme physique plus encadré 27
2 LES SOURCES ABRASIVES DU SYSTÈME 30
2.1 Les mutations 30
2.2 Le leadership toxique 33
2.3 La confiance envers le commandement 36
2.4 Les perspectives d'avenir 38
3 UNE «DIRECTIVE» UNIFIÉE 41
3.1 L'unique mesure de contrôle des FAC 42
3.2 La résilience pour l'Armée canadienne (AC) 43
3.3 La résilience pour l'Aviation royale canadienne (ARC) 46
3.4 La résilience pour la Marine royale canadienne (MRC) 48
3.5 La résilience pour les forces spéciales 49
4 LES CONSÉQUENCES, COMMENT MITIGER LES ABRASIFS 51
4.1 Facteurs institutionnels 52
4.2 Facteurs liés à la pratique du métier des armes 58
CONCLUSION 64
BIBLIOGRAPHIE 68

Liste des Tableaux

Tableau 1.1 : Modèle du continuum de santé mentale (MCSM)……p.20
Tableau 3.1 : Profil test FORCE…….p.43

RÉSUMÉ

Au cours des dernières années, le mot résilience a été intégré à un grand nombre de présentations en lien avec la gestion des ressources humaines et dans les discours des dirigeants politiques, militaires et de l'industrie privée. Au sein des FAC, les dirigeants discutent fièrement la résilience des militaires canadiens. Cependant, le nombre de libérations en hausse ainsi que le nombre de militaires non déployables pour des raisons médicales (physiques ou psychosociales) semble démontrer un manque de résilience important au sein de cette population. La thèse de cette étude est qu'il n'existe aucune directive explicite, ni aucun moyen d'évaluer ou de contrôler le niveau de résilience physique ou psychologique, pour les membres des FAC. Un recensement de la littérature ainsi qu'une analyse des documents militaires a permis de confirmer que, malgré un grand nombre de programmes et de « *guidance* » des niveaux politique et stratégique, il n'y a pas d'objectif commun tangible. Ce manque d'objectifs clairs ne permet pas d'établir une structure de contrôle permettant d'évaluer et d'assurer le développement de la résilience chez les militaires canadiens. Cette étude propose une définition de la résilience et discute du lien important entre le développement de la résilience physique et l'amélioration de la résilience psychologique. Alors que certains facteurs de stress ou encore des facteurs abrasifs qui nuisent à la résilience des militaires font partie inhérente de la profession des armes, certains sont le résultat de la gestion institutionnelle. De plus, il n'existe pas de vision partagée ni de compréhension commune parmi les trois éléments des FAC en ce qui concerne le développement d'une condition physique optimale ou de la résilience. Bien que la volonté de l'organisation semble vouloir favoriser la résilience des membres, les programmes proposés sont insuffisants pour contrecarrer l'effet des facteurs de stress liés au combat, voire encore les facteurs de stress institutionnels. Somme toute, on peut conclure que davantage d'études sont requises pour définir ce qu'est véritablement la résilience pour les membres des FAC et pour identifier quels facteurs,

internes ou externes, pouvant favoriser ou nuire au développement de la résilience. Ceci, en vue de bonifier nos forces et d'optimiser nos capacités opérationnelles.

INTRODUCTION

En 2017, le Ministère de la Défense nationale (MDN) a émis une nouvelle politique de la défense : « *Protection Sécurité Engagement; La politique de défense du Canada* »[1]. C'est la première fois qu'une politique de défense met autant d'emphase sur l'importance de sa ressource première qui est le personnel du MDN, plus particulièrement celui des Forces armées canadienne (FAC). Parmi les 111 initiatives visant à améliorer les capacités des FAC, 28 ont des fonctions axées sur la création d'un meilleur environnement pour les membres des FAC ainsi que leur famille. Pour améliorer la qualité de vie des membres et de leurs familles, on vise entre autres à maximiser le recrutement et à limiter les libérations volontaires avant l'âge de retraite du personnel qualifié. En d'autres mots, on ambitionne obtenir des niveaux de recrutement et de rétention supérieurs, pour atteindre les nouveaux objectifs en termes du nombre de membres en uniforme, soit 71 500 membres réguliers (une augmentation de 3 500) ainsi que 30 000 membres réservistes (augmentation de 1 500). La cinquième initiative se lit comme suit : « *Élaborer et mettre en œuvre une stratégie complète sur le maintien de l'effectif des Forces armées canadiennes afin de maintenir en poste les militaires faisant preuve de talent en créant un milieu de travail accueillant et sain.* »[2].

À la lecture de la de la politique de défense du Canada, parmi les 28 initiatives énoncées qui concernent l'amélioration des conditions de vie, sept sont directement liées à l'accessibilité à certains programmes et l'accès aux services de santé. Parmi celles-ci, une seule initiative aborde la question de la *prévention des troubles de santé,* alors que le document lui-même fait référence à la *résilience* ou au terme *résilient* plus de 20 fois. Par contre, aucune définition claire n'est

[1] Canada. Dept. of National Defence et Canada. Ministère de la défense nationale, « Strong, secure, engaged: Canada's defence policy » (Ottawa, Ont.: National Defence = Défense nationale, 2017).
[2] *Ibid.*

fournie dans ce document de référence. Alors une question se pose : que signifie la résilience pour les membres des FAC ?

La résilience est un concept lié à la santé globale de l'individu et elle peut se développer, d'abord par la conscientisation et au moyens d'exercices spécifiques. Une faible résilience individuelle et organisationnelle a des conséquences négatives sur plusieurs aspects. D'abord, la nécessité de recourir aux systèmes de soins de santé peut être causée par le manque de résilience tant physique que psychologique. Lorsque l'on parle de résilience physique, les études ont démontré qu'une modification trop rapide des paramètres d'entraînement (volume, durée, fréquence, intensité) augmente les risques de subir une blessure musculosquelettique[3], ce qui exige bien souvent la nécessité de recourir aux services de santé (médecins, physiothérapeutes, imagerie médicale, médication, etc.). Considérant l'intérêt des FAC envers la résilience, alors que la politique de défense met l'accent presqu'uniquement sur l'accès aux services de santé plutôt que sur la prévention des blessures semble représenter une dichotomie, voire même des priorités divergentes. Pour un concept aussi important que la résilience physique et psychologique, ayant clairement un impact sur la disponibilité opérationnelle des membres, il s'avère donc juste de se questionner à savoir pourquoi ni la politique de la défense, ni les autres politiques des FAC, n'y accordent plus d'importance? À prime abord, on devrait mettre davantage d'efforts pour améliorer la *résilience* des membres, au lieu d'investir temps et argent pour améliorer l'accès aux services, pour des conditions qui résultent bien souvent d'un manque de résilience.

[3] Fábio Carlos Lucas de Oliveira et al., « Validity and Reliability of 2-Dimensional Video-Based Assessment to Analyze Foot Strike Pattern and Step Rate During Running: A Systematic Review », *Sports health* 11, nº 5 (2019), p. 410.

Les Directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD) servent à promulguer les directives administratives du MDN et des FAC et incluent les questions liées à la gestion du personnel. Lors de la vérification des DOAD, certains constats sont évidents : 1) il n'y a pas de DOAD spécifiquement liés à la résilience, peu importe la forme (physique, psychologique ou autre); 2) deux DOAD pourraient possiblement faire allusion aux concepts de résilience physique (DOAD 5023-2[4]) ou psychologique (DOAD 5017-0[5]), mais n'en font pas mention explicitement ou implicitement. Les deux DOAD en question ne font pas mention de résilience et sont en fait, des énoncés généraux de l'importance de maintenir une condition physique et une santé mentale optimales. Ces directives énumèrent certains services disponibles ou des outils à disposition de la chaîne de commandement, advenant l'échec d'un membre lors du test d'évaluation physique annuel. La *Stratégie intégrée du médecin général en matière de santé - 2017*[6], traite la résilience en tant que concept à développer, dans un cadre proactif d'une amélioration générale de la condition physique et mentale. Cela suggère qu'il ne faut pas être réactif, mais plutôt actif dans la gestion de sa condition physique, pour limiter la nécessité d'accéder aux services de santé conventionnels. De plus, le Groupe des Services de santé des FAC, ainsi que les Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC), proposent des programmes qui permettent de développer les capacités physiques et mentales chez les militaires. Par contre, ces programmes ne sont pas utilisés de façon quotidienne, mais sont plutôt offerts lors de programmes de sensibilisation annuelle ou dans le cadre d'une préparation au déploiement. En outre, de nombreux outils de préparation existent au sein des FAC dans le but de

[4] Défense nationale, « DOAD 5023-2, Programme de conditionnement physique », politiques, aem, 13 novembre 2013.

[5] Défense nationale, « DOAD 5017-0, Santé mentale », politiques, aem, 13 novembre 2013.

[6] Rebecca L. Patterson, *Stratégie intégrée du Médecin général en matière de santé – 2017*, Book, Whole (Défense nationale, 2017).

préparer nos membres à des défis physiques et psychologiques. Ces outils sont utilisés par certains membres et chaînes de commandement et peuvent, dans certains cas, être des étapes obligatoires dans la préparation à un déploiement.

Considérant l'emploi régulier du mot *résilience* dans le document de la politique de défense du Canada, la vision du médecin général des FAC qui insiste sur l'importance d'être proactif face à ce concept, de même que l'existence de programmes ou d'outils de préparation pour favoriser la résilience (souvent dans le cadre pré-déploiement) pourquoi n'y a-t-il aucune DOAD ou directive unifiée des FAC, à l'intention des commandants, pour optimiser le développement de la résilience physique et psychologique chez les militaires? Le manque de définitions concrètes et de mesures de contrôles efficaces pour l'élaboration de plans visant à développer et à évaluer la performance des militaires en termes de résilience physique et psychologique, occasionnent un manque de vision et de compréhension commune de ce concept au sein des trois éléments des FAC. Considérant les nombreux facteurs de stress liés à l'exercice de la profession des armes, il s'avère surprenant que les FAC n'aient pas établi de définition ou d'objectifs clairs, ni même d'outils, pour développer la résilience chez les militaires. Par exemple, de nombreux facteurs liés à la gestion du personnel et aux besoins de l'organisation (i.e. mutations) représentent des facteurs de stress organisationnel, créant un environnement propice à affecter la résilience des membres. Bien que les objectifs souhaités par des FAC soient en majeure partie liés à l'augmentation de la rétention, à l'amélioration des capacités opérationnelles ainsi qu'à l'amélioration de l'hygiène de vie (mode de vie sain) des membres, aucune mesure de performance n'a été établie pour évaluer l'efficacité des politiques en place. Face à des objectifs ambitieux, sans critères d'évaluation concrets, comment peut-on assurer le succès des programmes et politiques en vigueur? Dans ce contexte, comment peut-on réellement définir et

comprendre le concept de résilience, ainsi que son impact sur le bien-être des membres ou sur les activités des FAC?

La thèse de cette étude est qu'il n'existe aucune directive explicite, ni aucun moyen d'évaluer ou de contrôler le niveau de résilience physique ou psychologique, pour les membres des FAC. En effet, malgré l'importance que semble occuper ce concept dans diverses publications ou présentations des FAC, aucune directive officielle n'a été émise par les échelons de niveaux stratégiques, conférant l'ordre ou le mandat officiel aux chaînes de commandement (c de c) de développer la résilience chez les militaires. Il s'avère donc extrêmement difficile pour les c de c de comprendre ce qu'est véritablement la résilience physique et psychologique, voire même qu'elles ne disposent pas des moyens requis pour l'évaluer, la développer ou la contrôler au sein de leurs troupes. Cette étude se concentre sur deux domaines précis de la résilience, soit le domaine physique et psychologique. Afin de permettre une compréhension plus approfondie de ce concept, la notion de résilience sera d'abord définie dans le premier chapitre et nous explorerons le lien entre la résilience physique et psychologique, pour ensuite proposer des moyens de la développer. L'étude explorera également ce que signifie la résilience pour le MDN et les FAC et nous discuterons de certaines politiques qui abordent la résilience, dénonçant plus spécifiquement la dichotomie qui surgit du fait que la politique de la défense prône l'importance du développement de la résilience au sein des militaires, sans toutefois mettre de l'avant des initiatives pour concrétiser ce concept (la seule initiative concrète proposée concerne prévention du suicide). De plus, malgré la présence de certains programmes visant à améliorer la résilience des membres, il sera démontré que leur utilisation et leur efficacité s'avère difficile à établir. Le lien entre la résilience et la prévention des problèmes de santé physique ou psychologique sera établi afin de faciliter la compréhension des liens de cause à effet. Les principaux constats d'une revue de la littérature sur le sujet démontreront les avantages d'un programme de développement

de la résilience, parallèlement à la pratique d'une activité physique régulière pour améliorer le niveau de résilience des individus. En outre, plusieurs études établissent clairement la corrélation entre la pratique de l'activité physique régulière et l'amélioration de la résilience mentale. La résilience étant fortement liée aux facteurs de stress, le deuxième chapitre de cette étude abordera certains facteurs abrasifs du système qui ne sont pas nécessairement liés à la pratique du métier des armes, mais davantage à la gestion (parfois douteuse) du personnel et des affectations (mutations, leadership, confiance envers c d c). Le chapitre trois présentera les visions différentes des trois éléments ainsi que des Forces d'opérations spéciales (FOS), quant à la résilience physique, à son évaluation et à son développement. La compréhension de tous ces aspects est nécessaire si l'on désire surmonter les obstacles liés à l'adoption d'une directive unifiée, visant à standardiser les processus d'évaluation et de développement de la résilience au sein des militaires et ce, pour les trois éléments des FAC. Enfin, le chapitre 4 discute des conséquences des facteurs institutionnels ainsi que des facteurs liés à la pratique du métier des armes, sur la résilience des membres. L'on propose également des pistes de solutions pour surmonter les différents obstacles du système.

1 LA RÉSILIENCE

1.1 Le concept de base

Le mot résilience est de plus en plus utilisé dans les documents et les présentations des FAC. Il l'est à toutes les sauces et pas seulement en référence aux êtres humains. Son emploi semble cependant être contradictoire ou hors-sujet dans certains cas. Dans cette étude, le terme résilience sera utilisé pour décrire les concepts de résilience physique et psychologique. La résilience est d'abord un concept de la science physique qui concerne la capacité d'un corps à reprendre sa forme initiale à la suite d'une pression ou à un choc.[7] Le parallèle avec l'approche sociale est tout à fait approprié. Les définitions sont nombreuses et le concept à retenir est que la résilience est la capacité de l'être humain de se remettre d'un évènement significatif. Une analogie concrète en termes simples, est l'image d'une personne qui tombe et qui se relève d'une chute. Cette métaphore de la chute peut représenter une épreuve physique ou psychologique, voire même les deux. Cette définition simpliste ne rend pas hommage au concept complexe qu'est la résilience. L'auteur Serge Tisseron définit la résilience en employant des mots tels que traumatisme et surmonter.[8] Il fait ensuite état de la complexité de définir la résilience puisque la compréhension de la définition est relative à l'interprétation propre de chaque individu. Nous ne nous attarderons pas ici à tenter de définir ce qui doit être considéré comme un évènement significatif. Or dans le cadre de cette étude, l'hypothèse est qu'un *évènement significatif* est une réalité subjective dont le spectre est large et individuel. Ainsi, un *évènement significatif* pour un individu peut être insignifiant pour quelqu'un d'autre et vice-versa. Ce parallèle sera également

[7] André Dauphiné et Damienne Provitolo, « La résilience : un concept pour la gestion des risques », *Annales de géographie* 654, nº 2 (2007): 115-25, p. 116.

[8] Serge Tisseron, *La résilience*, vol. 6e éd., Que sais-je ? (Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 2017), p. 5.

considéré comme base de travail dans les passages qui traitent de la résilience physique. Alors qu'un évènement significatif au niveau psychologique est lié aux émotions, il est plutôt lié à un stress biologique lorsqu'il est question de résilience physique. Encore une fois, une source de stress physique ou psychologique pour quelqu'un, ne l'est pas nécessairement pour une autre personne.

Depuis quelques années, des représentants civils et militaires de plus d'une dizaine de pays se rencontrent annuellement dans le cadre du Congrès International de la Performance Physique des Soldats (ICSPP). Contrairement à ce que le titre pourrait laisser présager, ce congrès ne se limite pas à présenter le résultat d'études liés au concept de la santé physique seulement, mais il s'intéresse au concept global de bien-être du soldat, ce qui inclus une saine alimentation, un sommeil adéquat ainsi qu'un environnement de support adéquat (personnel ou professionnel). Le 4e congrès tenu en 2017 a d'ailleurs proposé un programme exhaustif où la résilience occupait une place significative, faisant l'objet de nombreuses présentations scientifiques.[9] Il a été mis en évidence que tout au long de leur carrière, les membres des forces armées doivent affronter de nombreux défis à caractères *significatifs,* tant au niveau physique que psychologique. Une définition du concept de résilience est ressortie des discussions et elle se lit comme suit: « *the capacity to overcome the negative effects of setbacks and associated stress on military performance and combat effectiveness* »[10]. On comprend donc qu'il est crucial que les militaires soient résilients pour conserver un niveau de préparation optimal, ainsi qu'un statut de disponibilité opérationnelle élevé. Chaque individu présente un bagage d'expériences et

[9] « 4th International Congress on Soldiers' Physical Performance », 12 janvier 2017, https://www.dst.defence.gov.au/event/4th-international-congress-soldiers%E2%80%99-physical-performance.

[10] Bradley C. Nindl et al., « Perspectives on Resilience for Military Readiness and Preparedness: Report of an International Military Physiology Roundtable », *Journal of Science and Medicine in Sport* 21, nº 11 (novembre 2018): 1116-1124, p. 1116.

d'habiletés différent, incluant le bagage biologique ou génétique, qui influencent la tolérance et la capacité d'adaptation aux différents facteurs de stress. Il existe un lien est entre la résilience physique et psychologique, concept qui sera décrit plus loin dans cette étude.

Dans le cadre de cette étude, le concept de *résilience physique* est une capacité neurophysiologique (neurologique, musculosquelettique et cardiovasculaire) de faire face aux défis physiques auxquels sont exposés les membres ayant embrassé la profession des armes, tant en garnison qu'en opération. Ces défis sont vastes et requièrent des capacités physiques ou neurophysiologiques en force, en flexibilité et / ou en endurance. La capacité physique d'un militaire résilient permettra à son corps de revenir à un état de *repos* physiologique sans blessure à la suite d'une activité physique liée aux tâches militaires.

La *résilience psychologique* est définie comme étant la capacité émotionnelle à surmonter un ou des *évènements significatifs* sans affecter la bonne santé mentale des individus. Tel que décrit plus haut, chaque individu possède une tolérance différente, de sorte que les défis psychologiques liés au métier des armes n'affectent pas tous les membres des FAC de la même manière. L'élément important n'est pas l'évènement en lui-même, mais bien la capacité de l'individu à y faire face.

1.2 La résilience pour le MDN et les FAC, la dichotomie

Tel qu'énoncé précédemment, le terme *résilience* est omniprésent dans divers documents officiels du MDN et des FAC, ainsi que dans de nombreuses présentations offertes aux membres au cours des dernières années. Dans la *Politique de la défense du Canada* émise en 2017, les termes résilience ou résilient y sont mentionnés plus d'une vingtaine de fois. On y mentionne que

des initiatives sont en place (ou seront en place) afin de « *soutenir la santé et la résilience* »[11]. La *Stratégie du médecin général en matière de santé mentale*[12] et la *Stratégie du médecin général en matière de santé*[13] établissent que la résilience est un concept de prévention qui vise le développement des capacités physiques et psychologiques à tolérer une épreuve et à revenir à son état initial au terme de celle-ci. Dans ce contexte, le terme *soutenir* peut-il s'appliquer à la résilience ? Il s'avère que la résilience peut se développer, mais le terme *soutenir* est plutôt approprié pendant l'épreuve. La résilience se développe, elle ne se soutient pas. De plus, la politique de 2017 présente une seule initiative en matière de prévention et concerne la prévention au suicide[14]. Les dernières mises à jour des DOAD en lien avec le conditionnement physique et à la santé mentale, remontent respectivement à mars 2008 et avril 2000, soit plus d'une ou de deux décennies! En 2013, le Chef d'état-major de la défense (CEMD) qui était en poste, le Général Lawson, a émis une « directive[15] » en lien avec le conditionnement physique pour l'ensemble des membres des FAC.[16] En 2018, le CEMD de l'époque, le Général Vance, a émis une nouvelle directive: *ÉQUILIBRE, la stratégie de performance physique des Forces armées canadiennes*. Bien que cette publication ait été émise par le CEMD et qu'on y réfère en tant que « *directive* », il s'agit davantage d'une «*guidance*» elle ne possède pas de cadre légal au même titre qu'une DOAD. Cette publication se veut un programme qui fait la promotion du développement de la

---

[11] Canada. Dept. of National Defence et Canada. Ministère de la défense nationale, « Strong, secure, engaged: Canada's defence policy » (Ottawa, Ont.: National Defence = Défense nationale, 2017).

[12] J. J. -R S. Bernier, *Stratégie du Médecin général en matière de santé mentale : Groupe des Services de santé des Forces canadiennes : une évolution de l'excellence*, Book, Whole (Défense nationale et les Forces Canadiennes, 2014), p. 25.

[13] Rebecca L. Patterson, Stratégie intégrée du Médecin général en matière de santé – 2017, Book, Whole (Défense nationale, 2017).

[14] *Stratégie conjointe de prévention du suicide*, Book, Whole (Défense nationale, 2017).

[15] Le terme « directive » est une traduction de l'anglais du terme « *guidance* ». Il n'est donc pas utilisé en tant que directive légale. C'est pourquoi l'auteur utilise des guillemets lorsqu'il cite ou traite de ce genre de document. L'utilisation des guillemets n'a pas d'intention péjorative.

[16] « cds-guidance-to-the-caf-fr-rev4.pdf », consulté le 15 décembre 2020.

condition physique générale au moyen de saines habitudes de vie. Le concept énoncé dans ce document est tout à fait compatible avec les notions de développement de la résilience. Cependant, puisqu'il ne s'agit pas d'une politique officielle des FAC telle qu'une DOAD, elle ne permet pas (ou ne prévoit pas) d'évaluer la performance au moyen de mesures de contrôle standardisées.[17]

Ensuite, parmi les DOAD liées au conditionnement physique (DOAD 5023-0; DOAD 5023-2), il ne semble y avoir aucune référence claire portant spécifiquement sur la résilience. Certes, on discute de la nécessité pour les membres des FAC de réussir l'évaluation annuelle de la condition physique, soit le *test Forces*. Si l'on pousse l'analyse en profondeur de ces DOAD, on peut trouver un lien qui existe entre la résilience et le texte de certains paragraphes liés au *contexte* et à la *participation,* précisant que les membres des FAC[18] doivent participer à des entraînements de façon quotidienne et que la chaîne de commandement a la responsabilité de s'en assurer.[19] Ces énoncés sont liés au développement de la condition physique, ce qui peut conséquemment contribuer au développement de la résilience physique. Il faut cependant faire une lecture d'analyse afin d'arriver à ce constat, qui somme toute, n'établit pas de lien très clair. Le texte est principalement axé sur les mesures administratives à entreprendre dans le cas d'un échec à l'évaluation annuelle, ce qui n'est pas une vision de développement de la résilience, mais bien une conséquence au manque de capacités physiques et cardiovasculaires, voire encore au manque de résistance ou de résilience physique. Le test d'évaluation de la condition physique qui

[17] « BALANCE-Book_F.pdf.pdf », consulté le 17 décembre 2020, https://www.connexionfac.ca/getmedia/f089f2ac-0825-429a-ba22-dbbe9c44233c/BALANCE-Book_F.pdf.aspx.

[18] Il n'y a pas de distinction de métier, d'élément ou de membres réguliers ou réserviste. Des distinctions se retrouvent dans la DOAD 5023-0, Universalité du service (voir bibliographie) et les normes de chaque groupe professionnel.

[19] Défense nationale, « DOAD 5023-2, Programme de conditionnement physique », politiques, aem, 13 novembre 2013.

a lieu sur une base annuelle sera traité plus loin dans cette étude et il sera démontré qu'il ne s'agit même pas d'une évaluation de la condition physique à proprement dire.

Un constat similaire peut être tiré de la DOAD qui concerne la santé mentale, celle-ci datant de plus de 20 ans. Il est important de préciser que de nombreux documents et programmes de santé mentale ont été développés par les services de santé mentale des FAC. Ils ne font pas foi de directive unifiée pour autant. La DOAD énonce des notions plutôt vagues qui, encore une fois, pourraient possiblement être liées au développement de la *résilience psychologique,* si le lecteur lis entre les lignes et cherche à établir ce lien. Le paragraphe 2.4 « d'*énoncé de la politique* » du DOAD stipule que les FAC doivent promouvoir la santé mentale et ajoute que tous les membres sont responsables de leur santé mentale ainsi que du développement d'un environnement sain et sécuritaire.[20] Ainsi, cette DOAD propose davantage une piste de solution qu'une directive officielle.

Dans les deux cas, les DOAD précisent que l'atteinte d'une bonne condition physique ou d'une bonne santé mentale permet de conserver une capacité opérationnelle optimale. Il est donc évident que l'institution des FAC reconnaît l'importance de la résilience physique et mentale des membres, en vue de remplir nos objectifs et respecter nos engagements opérationnels, tant sur le plan domestique qu'au niveau international.

La « directive » du CEDM émise en 2013[21] évoque également la résilience à plusieurs reprises tout au long du texte. Fait intéressant, on y accorde également beaucoup d'importance en lien avec le niveau de préparation physique et mentale. Ces liens font directement référence à l'importance du développement de la résilience, afin d'atteindre une meilleure agilité ainsi qu'une capacité opérationnelle optimale, et ce, à moindre coût en ressources tant humaine que

[20] Défense nationale, « DOAD 5017-0, Santé mentale », politiques, aem, 13 novembre 2013.
[21] « cds-guidance-to-the-caf-fr-rev4.pdf », consulté le 15 décembre 2020.

financière ou même en temps. Le CEDM mentionne que l'atteinte d'une meilleure santé physique et mentale constitue un point clé du succès et qu'il est essentiel de faire un renforcement de la santé physique. Le texte insiste également sur le fait que l'adoption d'un mode de vie sain n'est pas seulement une responsabilité institutionnelle, cette responsabilité étant partagée avec le personnel. Il est évident que chaque membre des forces armées doit se responsabiliser face à l'importance de prendre les moyens nécessaires pour développer et maintenir un niveau optimal de santé physique et mentale. Bien entendu, l'institution se doit d'éduquer et d'outiller les membres. Malheureusement, si les individus ne sont pas motivés ou s'ils ne désirent pas assumer cette responsabilité, notre système ne semble pas offrir d'alternative pour voir à ce que les membres maintiennent un niveau de santé optimal.

Dans la dernière « directive » du CEMD qui concerne la condition physique des membres, datant de 2019 et mise à jour par la suite, on ne présente pas vraiment d'objectifs tangibles à évaluer. Une analyse plus complète sera effectuée plus loin dans cette étude.

Au sein des FAC, le chef du personnel militaire est le commandement qui est chargé d'assurer le développement et les programmes liés aux ressources humaines. La mission est de: « *Recruter, instruire et éduquer, préparer, soutenir, honorer et reconnaître le personnel militaire et leurs familles pour le service rendu au Canada.* »[22]. Le terme *préparer* est large et inclus tous les types de préparations, que ce soit sur le plan physique, psychologique ou autre. Parmi les trois priorités, la première est retenue pour cette étude : « *Recrutement et maintien en service* »[23] puisque la notion du *maintien en service* démontre l'importance d'éviter la perte de membres expérimentés qui contribuent bien souvent à la capacité et à l'efficacité opérationnelle. Les pertes en personnel dues à une blessure physique et / ou psychologique et / ou des libérations liées aux

[22] Défense nationale, « Chef du personnel militaire », page de navigation, aem, 3 avril 2020.
[23] Défense nationale, « Chef du personnel militaire », page de navigation, aem, 3 avril 2020.

traumatismes physiques et / ou psychologique doivent être diminuées au maximum. Entre 2008-2009 et 2013-2014, le taux de blessures musculosquelettiques a connu une hausse significative passant de 22.6% à 32.3 %, ces blessures sont la raison principale d'inaptitude au déploiement.[24] Une revue systématique de la littérature, recensant toutes les études liées aux blessures musculosquelettiques des membres inférieurs liées à l'entrainement, a démontré que les changements récents dans les paramètres d'entraînement sont une cause importante des blessures musculosquelettiques chez les militaires.[25] Une planification plus rigoureuse des entrainements, comprenant une augmentation progressive de la charge imposée à nos tissus, pourrait en théorie, avoir un impact positif sur la prévention des blessures musculosquelettiques. Ceci permettrait évidemment de contribuer au développement et au maintien des capacités opérationnelles. Nous en reparlerons un peu plus loin dans ce mémoire de recherche.

Au sein des FAC, un programme spécifique de résilience psychologique a été établi depuis maintenant plusieurs années. Il s'agit du Programme « *En route vers la préparation mentale* (RVPM) » dont l'objectif est : « améliorer le rendement à court terme et les résultats à long terme sur le plan de la santé mentale ».[26] Il s'agit d'un amalgame de formations offertes aux militaires à partir de leur enrôlement et tout au long de leur carrière, selon leurs grades et / ou les positions qu'ils occupent. Cette formation est particulièrement utile lors d'une monté en puissance, si bien que tout le personnel qui déploie en mission expéditionnaire doit compléter cette formation qui présente des outils pour le maintien d'une santé mentale optimale et on y

---

[24] François Thériault, *Sondage sur la santé et le style de vie du personnel des Forces armées canadiennes – 2013-2014*, Book, Whole (Défense nationale, 2016), p. ix.

[25] Anny Fredette, « La présentation clinique et le profil de course d'un échantillon de militaires présentant des douleurs aux membres inférieurs lors de la course à pied », mémoire de maîtrise, 7 mars 2020, p. 19.

[26] Défense nationale Gouvernement du Canada, « Formation de la préparation mentale | Défense nationale | Forces armées canadiennes », 19 février 2013, http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-sante-rvpm/index.page.

traite spécifiquement de la résilience. Les déploiements domestiques n'exigent généralement pas de formation en lien à la résilience mentale. Par contre, en contexte de pandémie, une formation sur mesure a été développée et offerte aux membres par les services de santé des forces, pour assurer la prévention de la propagation des infections lors de l'Opération LASER 20-21 (CCT). Cette formation visait aussi à faire prendre conscience aux militaires, de l'impact physique et psychologique que cela représentait pour nos membres, de prêter assistance aux personnes âgées résidant dans les Centres de soins de longues durées (CHSLD) (perte d'autonomie, confusion, décès, conditions insalubres, isolement, etc.). Cette opération a nécessité le déploiement de plus d'un millier de militaires en assistance aux CHSLD du Québec et de l'Ontario lors de la première vague de la pandémie COVID-19, du mois d'avril au mois de juillet 2020. Cette formation a été obligatoire pour les membres en contact direct avec la clientèle des CHSLD et facultative pour les membres en support / appui. La formation fût un amalgame de formations en ligne et en présentiel. Selon la formation *RVPM* la résilience représente : « *la capacité d'un soldat de récupérer rapidement, de résister et peut-être même de s'épanouir lorsqu'il est exposé directement ou indirectement à des événements traumatisants et à des situations difficiles en garnison, à l'entraînement ou dans le cadre d'opérations* »[27] et affirme offrir aux militaires une solide base pour développer leur résilience. Ce programme n'obtient pas seulement le mérite de d'offrir des formations visant l'amélioration de la résilience mentale, mais il permet également de diminuer les stigmates face aux problèmes de santé mentale et aux traitements requis par les membres devant recevoir des soins. La base de cette formation est le continuum de la santé mentale qui revient de façon récurrente dans la majorité des formations du *RVPM* (voir Tableau 1.1). En prévision d'un déploiement outre-mer, une formation d'une journée est requise et traite

[27] *Ibid*, p.2.

des concepts de résilience qui sont plus pertinents et qui sont à approfondir pendant un déploiement.[28] Le *RVPM* est un programme théorique et étoffé qui est axé sur la compréhension des émotions. Outre l'apprentissage de techniques visant à maîtriser la réponse de notre corps au stress (i.e. respiration tactique), il n'y a pas de mesure de contrôle quant à l'assimilation des connaissances et des concepts enseignés. En outre, le parallèle entre l'amélioration de la résilience physique et mentale n'y est pas clairement établi non plus.

Tableau 1.1- Modèle du continuum de santé mentale (MCSM)[29]

On peut également de poser la question à savoir quel est le rôle du recrutement dans la résilience? Les FAC doivent recruter leur ressource primaire, les futurs(es) militaires, au sein de la population canadienne. Afin d'être recrutés, les candidats(es) doivent passer au travers de cinq exigences qui sont : soumettre l'application, la vérification de leur fiabilité, un test d'aptitude, un examen médical et une entrevue.[30] Depuis quelques années, la réussite d'un test d'aptitudes

[28] Le RVPM inclus également une phase de dépistage post-déploiement, mais cette étude n'en fera pas mention puisqu'il n'y a pas de valeur ajoutée à la thèse.

[29] « rvpm-aide-memoire.pdf », consulté le 15 janvier 2021, http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-sante-services-rvpm/rvpm-aide-memoire.pdf.

[30] « S'enrôler dans les Forces armées canadiennes | Forces armées canadiennes », consulté le 13 janvier 2021, https://forces.ca/fr/vous-enroler/#st.

physique a été retirée des critères d'enrôlement. Les raisons sont diverses, sont l'accélération du processus, l'augmentation du nombre de recrues, l'économie de ressource, etc., mais ne seront pas élaborées dans le cadre de cette étude. Les effets du retrait d'un test d'aptitudes physiques ont certainement une influence sur l'investissement des FAC en matière d'entrainement et de services de santé et illustrent la dichotomie entre le message qu'envoient les FAC et le mode de vie des personnes désireuses de servir au sein de notre institution. Nous y reviendrons un peu plus loin dans cet article.

Le message des FAC qui vise l'amélioration des conditions de vie des membres est certes un objectif très louable de la part d'un employeur. Cependant, il s'avère impossible de retirer toutes les sources de stress d'un environnement de travail, ceci étant particulièrement vrai dans le cadre de la pratique du métier des armes. Les sources de stress physique et émotif liés à l'environnement de travail des militaires, incluant la prise de décisions pouvant avoir des conséquences fatales[31], ne peuvent pas être retirées de l'environnement opérationnel complexe au sein duquel œuvrent les militaires. Il s'avère donc nécessaire d'améliorer les facteurs de performance des membres des FAC afin qu'ils soient mieux préparés et outillés pour relever ces défis physiques et émotionnels. Des études ont d'ailleurs démontré qu'un entraînement qui simule un environnement stressant de façon progressive, affecte positivement la performance des membres des forces spéciales lors de l'exécution de certaines manœuvres en opération.[32] Une préparation adaptée à la tâche favorise donc une meilleure efficacité opérationnelle.

---

[31] Canadian Forces Leadership Institute et al., « Duty with honour: the profession of arms in Canada = Servir avec honneur : la profession des armes au Canada » (Ottawa: Produced on behalf of the Canadian Defence Academy by the Canadian Forces Leadership Institute, 2005), p. 65.

[32] Stephen V. Bowles et Paul T. Bartone, *Handbook of Military Psychology: Clinical and Organizational Practice*, Book, Whole (Cham: Springer International Publishing AG, 2018), p. 189, https://doi.org/10.1007/978-3-319-66192-6.

1.2.1 Développer la résilience

Les FAC adhèrent à divers principes au cours des phases de planification et d'exécution des opérations et la fonction de *protection* est l'une des cinq fonctions opérationnelles à considérer pour assurer l'efficacité et le succès de la mission des FAC. La protection de la force représente : « *…toutes les mesures que l'on prend pour contribuer à la réussite de la mission…en réduisant au minimum les vulnérabilités du personnel…* »[33]. La section portant sur le *concept de base* de la résilience du présent article a déjà expliqué que la résilience est la capacité de mieux réagir à un stress. On a aussi discuté du fait que les FAC ne peuvent pas éliminer toutes les sources de stress que les militaires doivent affronter, particulièrement lors des déploiements domestiques ou outre-mer. L'amélioration de la résilience est donc une option viable, voire primordiale, et doit être incluse dans la fonction opérationnelle de *protection*. La doctrine interarmes des FAC fait également état de l'importance d'un bon moral (pouvant aussi être synonyme de résilience psychologique) et d'une bonne condition physique (pouvant être synonyme de résilience physique) pour les membres des FAC. Les commandants ont la responsabilité d'assurer le maintien d'un état physique adéquat et du bon moral des troupes. Bien que la doctrine se concentre principalement sur les menaces ennemies, tous les facteurs qui sont susceptibles de diminuer les capacités opérationnelles des FAC peuvent être considérées comme étant un ennemi non tangible et de ce fait, la fonction de protection de la force s'applique. Le bon moral et la bonne condition physique sont donc des nécessités opérationnelles pour l'atteinte des objectifs tactiques, opérationnels, stratégiques et ultimement politiques des FAC et du Canada.

---

[33] Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GJ-005-314/FP-001, Protection des Forces interarmées des FC. Ottawa: Service de la doctrine interarmées, 2006, p. 1-1.

1 250 milliards de dollars, c'est le coût direct et indirect estimé par l'Organisation internationale du travail pour les accidents et les maladies professionnelles dans le monde, soit 4% du PIB mondial.[34] Ce montant n'inclus pas les conséquences humaines vécues par la victime et ses proches. Les mesures de prévention ont démontré une certaine efficacité dans la diminution des coûts liés aux blessures ou aux maladies professionnelles. Puisque la prévention exige un investissement de temps ainsi qu'une dépense immédiate et que les retombés des initiatives liées à la prévention sont des difficiles à prévoir ou à démontrer, la prévention n'est habituellement pas la priorité des gestionnaires. Pour une organisation comme les FAC, la prévention peut s'avérer un outil très intéressant pour augmenter la rétention, la qualité de vie des membres, ainsi que les capacités opérationnelles. Cela peut également engendrer des effets positifs en ce qui concerne la vision du public à l'égard des FAC en tant qu'employeur de qualité. Indirectement, les mesures de prévention des blessures ou des maladies pourraient aussi améliorer le nombre et la qualité de futures recrues.

L'importance de la résilience ne semble plus être à faire considérant le nombre de recherche et d'allusion par les spécialistes des ressources humaines. Le développement de la résilience est quant à lui en constante évolution mais les résultats des études sur le sujet ne sont pas toutes convergentes quand vient le temps de conclure que l'on peut développer sa résilience. Les prochaines lignes vont démontrer que la résilience peut être développée chez les militaires, au moyen d'une prise de conscience et d'exercices spécifiques. La compréhension du concept de la résilience physique et psychologique est importante pour cette étude puisque sans cette fondation, il n'est pas possible d'aller de l'avant pour identifier la nécessité de développer une politique unifiée, incluant des mesures de performances et de contrôle. Il appert également

[34] Lebeau, Martin and Patrice Duguay. Les Coûts Des Lésions Professionnelles : Une Revue De Littérature Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, 2011, p. 51.

important d'identifier les obstacles qui se trouvent entre l'état actuel des choses et cette politique unifiée éventuelle. L'état actuel de la situation fait en sorte que non seulement il n'y a pas de directive claire unifiée pour le développement de la résilience, mais il existe en plus des incohérences entre ce qui est énoncé dans la *Politique de défense du Canada*, *la Stratégie en matière de santé du médecin général*, les DOAD, la « directive » du CEMD concernant la condition physique et les concepts de la résilience qui sont démontrés par les études scientifiques.

1.2.2 L'impact familial

Les membres des FAC ne font pas seulement face à des défis sur le plan professionnel, mais ils doivent également relever des défis dans leur vie personnelle. L'engagement militaire revêt un caractère différent de ce que représente l'engagement d'un employé civil. La nature «militaire» du travail des membres des forces implique que les membres, ainsi que leurs familles, doivent faire des sacrifices importants pour l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, les mutations, les exercices, les déploiements, le niveau de dangerosité des opérations, les heures de travail parfois beaucoup plus longues que ce qui correspond à la norme canadienne de 37.5 à 44 heures semaines, sans oublier le niveau d'engagement des membres dans le «cercle militaire» sont des facteurs qui apportent leur lot de stress aux proches des militaires. Les enfants et partenaires de vie des militaires sont sujets à un plus haut risque de détresse lors des déploiements de leur proche.[35] La vision négative envers le système militaire provenant des membres de la famille d'un militaire peut avoir un impact sur la perception que celui-ci à lui-même envers le système, ce qui peut représenter une source de stress supplémentaire.[36]

---

[35] Thomas A. Jarrett, « Warrior Resilience and Thriving (WRT): Rational Emotive Behavior Therapy (REBT) as a Resiliency and Thriving Foundation to Prepare Warriors and Their Families for Combat Deployment and Posttraumatic Growth in Operation Iraqi Freedom, 2005–2009 », *Journal of rational-emotive and cognitive-behavior therapy* 31, nº 2 (2013), p. 95.

[36] *Ibid*, p. 95-96.

L'importance de l'engagement et de la participation de la famille est d'ailleurs reconnue comme étant un facteur de succès important au sein des FAC : « *Les relations interpersonnelles, notamment celles avec la famille, les collègues et les amis proches, peuvent agir à titre d'obstacle ou de facilitateur à un mode de vie sain* »[37]. Le comité sénatorial permanent de la sécurité et de la défense, sous-comité des anciens combattant, fait également état de l'importance de la famille pour les militaires blessés et recommande d'améliorer le soutien aux familles puisque celles-ci sont également sujettes à des détresses psychologiques.[38] En revanche, les familles ne sont pas tenues de répondre aux appels de sensibilisation des FAC, il est donc difficile d'atteindre cette population ou d'avoir recours à des programmes de sensibilisation.[39]

1.2.3 Le lien entre la résilience physique et psychologique

D'abord, il faut établir un point important, la plupart des métiers au sein des FAC requièrent un certain niveau d'habiletés et de capacités physiques et intellectuelles. Que ce soit dû aux exigences physiques ou au nombre d'heures de travail consécutives, le niveau de condition physique est un facteur important qui influe sur la carrière de tous les membres des FAC, peu importe le métier ou le grade du militaire. Les études démontrent que les capacités physiques d'un individu n'ont pas seulement un impact sur sa capacité à accomplir des tâches physiques, mais également sur sa capacité cognitive à effectuer la dite tâche. Le chercheur *Hilde K. Teien*[40] prend l'exemple d'un tireur d'élite qui doit avoir des capacités physiques bien

---

[37] « BALANCE-Book_F.pdf.pdf », consulté le 17 décembre 2020, p. 31.

[38] « rep17jun15a-f.pdf », consulté le 17 mars 2021, p. 5, https://sencanada.ca/content/sen/committee/412/secd/rep/rep17jun15a-f.pdf.

[39] Canada. Ministère de la Défense nationale. *A-PA-005-000/AP-004, Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels,* p.68.

[40] Nindl, Bradley C., Daniel C. Billing, Jace R. Drain, Meaghan E. Beckner, Julie Greeves, Herbert Groeller, Hilde K. Teien, et al. "Perspectives on Resilience for Military Readiness and Preparedness: Report of an International Military Physiology Roundtable." Journal of Science and Medicine in Sport 21, no. 11 (2018): 1116-1124, p. 1117.

développées, mais doit également être en mesure de gérer un stress important. Sans ses compétences physiques, il ne sera pas apte à appliquer les déplacements, la mise en application des techniques de tir. Le fait qu'il soit en mesure de contrôler son stress n'a pas d'importance, s'il n'est pas en mesure de se rendre à cette étape. Il est donc nécessaire de développer la résilience physique des militaires afin d'être en mesure d'accomplir les tâches physiques. « *La résilience psychologique découle de la résilience physiologique* » (traduction libre).[41] Ce concept est plus large que la simple amélioration de la condition physique en vue d'atteindre de l'amélioration sur le plan psychologique. L'amélioration du mode de vie a aussi des conséquences positives sur les fonctions neurales. En effet, des études récentes en neurobiologie ont démontré que des activités physiques cardiovasculaires ainsi que les exercices de résistance musculaire, produisent une neurogenèse qui améliore les capacités cérébrales dans certains types d'analyses, dont l'analyse de danger. Le stress et le manque de sommeil viennent cependant contrer la neurogenèse, mais l'activité physique et la saine nutrition permettre le maintien de celle-ci.[42] Toujours selon la même source, la pratique d'exercices physiques améliore le processus de gestion du stress, faisant en sorte que le niveau de condition physique est inversement proportionnel au niveau d'absentéisme en termes de nombres d'heures non travaillées[43]. Plus les membres s'entraînent, moins ils sont à risque d'être blessés ou d'être en retrait professionnel. De plus, les études tendent à démontrer que l'amélioration de la condition physique permet une meilleure gestion des facteurs de stress qui sont liés aux milieux

---

[41] Nindl, Bradley C., Daniel C. Billing, Jace R. Drain, Meaghan E. Beckner, Julie Greeves, Herbert Groeller, Hilde K. Teien, et al. "Perspectives on Resilience for Military Readiness and Preparedness: Report of an International Military Physiology Roundtable." Journal of Science and Medicine in Sport 21, no. 11 (2018): 1116-1124, p. 1117.

[42] Friedl, Karl E., Torbjorn J. Breivik, 3rd Carter Robert, Dieter Leyk, Per Kristian Opstad, John Taverniers, and Marion Trousselard. "Soldier Health Habits and the Metabolically Optimized Brain." Military Medicine 181, no. 11 (2016): e1499-e1507, p. e1500.

[43] *Ibid*, p. e1502.

opérationnels.[44] Dans leur recherche, les auteurs d'une étude portant sur la relation entre l'activité physique et la résilience mentale ont recensé les résultats de dizaines d'études. Ainsi, de nombreuses études, ont démontré qu'il existait une relation importante entre les habitudes de pratique des activités physiques et l'amélioration de la résilience mentale, ce qui inclut la diminution de devoir recourir aux soins de santé conventionnels.[45]

Bien que les notions abordées ci-dessus relèvent du domaine scientifique, elles prouvent l'importance de la pratique régulière de l'activité physique pour améliorer la résilience physique et psychologique des membres, visant ultimement à maintenir les capacités opérationnelles des FAC. Ces résultats doivent être pris en considération dans l'implantation de mesures d'évaluation et de mesures de contrôle en ce qui concerne le développement de la résilience et l'adoption d'un mode de vie sain pour les membres des FAC.

1.2.4 Pourquoi avoir un programme physique plus encadré

La vision décentralisée de la condition physique sans mesure de contrôle ne permet pas d'adapter l'entraînement en fonction des facteurs de risques de chaque individu. L'unique mesure de contrôle actuelle est le test FORCE qui « *n'est pas une évaluation de la condition physique* »[46], selon le site même des FAC. Diverses études effectuées au niveau des forces militaires américaines ont démontré que le taux de rapatriement dû aux blessures

---

[44] Nindl, Bradley C., Daniel C. Billing, Jace R. Drain, Meaghan E. Beckner, Julie Greeves, Herbert Groeller, Hilde K. Teien, et al. "Perspectives on Resilience for Military Readiness and Preparedness: Report of an International Military Physiology Roundtable." Journal of Science and Medicine in Sport 21, no. 11 (2018): 1116-1124, p. 1117.

[45] A. H. Y. Chu et al., « Self-reported domain-specific and accelerometer-based physical activity and sedentary behaviour in relation to psychological distress among an urban Asian population », *The international journal of behavioral nutrition and physical activity* 15, nº 1 (2018): 36-36, p. 36, https://doi.org/10.1186/s12966-018-0669-1.

[46] « Évaluation FORCE », consulté le 16 janvier 2021, https://www.connexionfac.ca/Nationale/Programmes-et-Services/Personnel-militaire/Conditionnement-physique-pour-les-militaires/Programme-FORCE/Evaluation-FORCE.aspx.

musculosquelettiques non liées au combat représentent jusqu'à 30 % des rapatriements, alors que les problèmes de santé mentale contribuent à 12% des rapatriements. Combinés, ces deux types de rapatriement représentent plus de 40% des rapatriements non liés au combat.[47] Un entraînement plus spécifique permettrait certainement de diminuer ce type de blessures. De plus, un programme d'entrainement bien structuré permet d'assurer une progression constante dans les paramètres d'entrainement ainsi qu'une adaptation en fonction des besoins opérationnels (exercice, déploiement, etc.). Ceci, permettrait d'éviter les progressions trop rapides ou les surcharges de stress sur les tissus biologiques pour éviter l'apparition de blessures musculosquelettiques. Tel que discuté précédemment, le lien entre la résilience physique et psychologique est bien démontré. Il s'avère par contre difficile d'établir le ratio de rapatriements liés à la santé mentale puisqu'ils sont sans aucun doute multifactoriels. Pareillement, le lien entre la pratique de l'activité physique et la diminution des risques de problème en santé mentale (meilleure résilience) est bien établit. Les études démontrent également que c'est la pratique «régulière» de l'activité physique qui permet d'obtenir ces effets positifs sur la résilience physique et psychologique.

Les études de la science de l'activité physique ont démontré que les tâches physiques requises lors d'un déploiement ont des effets physiologiques et qu'il est nécessaire d'améliorer ses aptitudes physiques de façon le plus optimal possible pendant l'entrainement pré-déploiement si l'on désire conserver son efficacité au combat.[48]

---

[47] Nindl, Bradley C., John W. Castellani, Bradley J. Warr, Marilyn A. Sharp, Paul C. Henning, Barry A. Spiering, and Dennis E. Scofield. "Physiological Employment Standards III: Physiological Challenges and Consequences Encountered during International Military Deployments." European Journal of Applied Physiology 113, no. 11 (2013): 2655-2672 p. 2661.

[48] Bradley C. Nindl et al., « Physiological Employment Standards III: physiological challenges and consequences encountered during international military deployments », *European journal of applied physiology* 113, nº 11 (2013): 2655-72, p. 2855-2856 https://doi.org/10.1007/s00421-013-2591-1.

Bien que la majorité des études portent sur les activités pré-déploiements, il est important de comprendre qu'un programme de conditionnement physique adapté post-déploiement permet aussi d'obtenir les mêmes résultats. C'est-à-dire, une diminution des risques de blessures ainsi que l'amélioration de la résilience mentale, ce qui a pour effet de *protéger la force* dans l'exécution des tâches liées à la pratique de la profession des armes, tant en garnison qu'en vue d'un déploiement.

2 LES SOURCES ABRASIVES DU SYSTÈME

Dans un texte portant sur la résilience cybernétique, l'auteur Bryant utilise un proverbe chinois pour présenter une analogie avec la résilience. Cette image est celle d'un frêle bambou qui, suite à une tempête, reste debout alors qu'un chêne solide est déraciné. Pourquoi en est-il ainsi? L'un des concepts qui permet au bambou d'être résilient est que sa surface est limitée ce qui minimise l'impact des forts vents.[49] Les FAC ont développé certains programmes qui témoignent de leur volonté à développer la résilience des membres. Tel que déjà mentionné, il est impossible d'éliminer tous les facteurs de stress liés à la pratique du métier des armes, des variables qui affectant évidemment la résilience. Par contre, certains facteurs inhérents à la gestion du personnel dans les FAC constituent des facteurs de stress importants qui nécessitent une étude plus approfondie. Le chapitre suivant fera un survol de certains de ces facteurs afin d'en comprendre la complexité et leurs effets sur la résilience des membres.

2.1 Les mutations

Accepter de poursuivre une carrière au sein des FAC signifie que l'on accepte de servir les intérêts du pays et du système avant soi-même et implique la réalité de servir (ou de travailler) là où le système a besoin de personnel.[50] Les bases et organisations des FAC sont réparties d'un océan à l'autre et incluent des régions plus éloignées et moins peuplées où cela peut représenter des défis pour s'établir avec sa famille. Les raisons qui explique la nécessité des mutations sont variées, certaines étant tout à fait justifiables, alors que d'autres ne le sont pas du tout. D'abord, les formations militaires sont complétées au sein des centres de formations

---

[49] William D. Bryant, « Resiliency in Future Cyber Combat », *Strategic studies quarterly : SSQ* 9, nº 4 (2015): 87-107, p. 89.

[50] Défense nationale, « DOAD 5029-3, Mutations », politiques, aem, 13 novembre 2013, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5029/5029-3-mutations.html.

professionnelles qui sont, comme les unités et les bases, réparties au travers le pays et rarement colocalisés avec les unités de lignes où les membres devront servir après leur formation. Entre l'enrôlement et l'employabilité d'un militaire, celui-ci peut avoir à compléter une ou plusieurs formations au sein de différents centres de formations. Ces centres nécessitent du personnel qualifié ayant l'expertise nécessaire pour former les militaires de différents métiers. Une fois formé, la recrue est ensuite employée au sein d'une unité quelconque, selon son métier et les besoins de l'organisation. Les mutations sont donc requises dans le cadre de formations des métiers militaires, tant pour les recrues, les instructeurs, ainsi que les gestionnaires (personnel d'état-major). Ensuite, au cours de sa carrière, un militaire sera possiblement muté pour combler diverses positions afin d'acquérir de nouvelles expériences afin d'assurer sa progression de carrière.

Le développement socio-culturel des dernières décennies a grandement affecté la situation des militaires. Il y a un peu plus d'une trentaine d'années, l'image des membres des FAC était celle d'un «homme» puisque l'accès à tous les métiers des FAC n'était pas permis aux femmes avant 1989.[51] À partir de 1989, la majorité des métiers furent ouverts aux femmes, à l'exception du service à bord de sous-marins qui fût permis beaucoup plus tard. En 1976, les familles ayant le père comme seul travailleur représentaient 51 % des familles de la population générale, alors qu'en 2014 ce chiffre était descendu à 17 %.[52] Au cours de la même période les familles ayant le père et la mère comme pourvoyeurs sont passé de 33 % à 55 %.[53] Les femmes ont donc progressivement occupé une place de plus en plus importante sur le marché du travail,

[51] « Les femmes dans les FAC | Forces armées canadiennes », consulté le 3 février 2021, https://forces.ca/fr/les-femmes-dans-les-fac/.

[52] Statistique Canada Gouvernement du Canada, « Profils d'emploi des familles avec enfants », 24 juin 2015, https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2015001/article/14202-fra.htm#a3.

[53] *Ibid*.

tant au niveau civil que militaire, ce qui signifie que la gestion des carrières militaires est devenue plus complexe également. Un rapport d'étape de 2018-19 du MDN et des FAC fait état des motifs de libérations volontaires au sein des FAC. Bien que les libérations volontaires soient généralement multifactorielles, les affectations (surtout lorsqu'elles sont fréquentes) et le manque de stabilité géographique sont des raisons qui portent les membres à présenter une demande de libération.[54] À ces deux facteurs, il serait intéressant d'évaluer l'impact psychologique sur les membres, lié aux délais occasionnés avant qu'ils obtiennent la confirmation de leurs prochaines affectations. Les processus de gestion des carrières qui détermine *qui* sera muté *où* et à *quel moment* est très complexe et fait en sorte que plusieurs membres reçoivent souvent une confirmation de leur affectation au mois de mars ou avril (pouvant même aller jusqu'en juin) pour une relocalisation ayant lieu au mois de juin ou juillet. Ce facteur contribue très certainement à une augmentation du stress vécu par les membres et représente une contrainte au développement de la résilience.

Certains changements dans la gestion des carrières des membres pourraient, pour reprendre l'analogie de départ de ce chapitre, diminuer la surface d'attaque envers les membres pour favoriser une meilleure résilience. Le troisième concept de la résilience du bambou est l'adaptabilité au vent.[55] Les FAC ne sont-elles pas rendues à s'adapter à la nouvelle structure sociale du Canada ? Pour favoriser la rétention des membres, il appert évident que les FAC devraient s'adapter aux nouvelles réalités des familles en assouplissant le processus d'affectations. Une approche personnalisée au cas par cas, assurant la progression de carrière des

---

[54] Affaires mondiales Canada, « Rapport d'étape 2018-2019 du Ministère de la défense nationale et Forces armées canadiennes sur le Plan d'action national du Canada pour les femmes, la paix et la sécurité », AMC, 6 janvier 2020, https://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/cnap-pnac/progress_reports-rapports_etapes-2018-2019-dnd.aspx?lang=fra.

[55] William D. Bryant, « Resiliency in Future Cyber Combat », Strategic studies quarterly : SSQ 9, no 4 (2015): 87-107, p. 89.

membres tout en considérant les besoins de l'organisation, contribuerait certainement à donner l'impression aux membres qu'ils ont un certain contrôle sur leur carrière et pourrait également favoriser la résilience.

2.2 Le leadership toxique

Les FAC sont constituées d'une structure organisationnelle très hiérarchique où les membres sont supervisés, dirigés et évalués par des membres des FAC plus seniors qui sont nommés pour assumer des positions de leadership. Certaines exceptions existent pour certains postes seniors où le superviseur peut être un membre de la fonction publique ou du gouvernement.[56] Or, le leadership est un concept abstrait non quantifiable et difficilement qualifiable. Les leaders des FAC sont sélectionnés par leurs superviseurs selon une évaluation plutôt subjective et ils sont ensuite formés par le système militaire. La présente étude ne vise pas à faire la validation ou l'invalidation du processus d'évaluation et de promotion des membres des FAC. Des études au niveau de la gestion des ressources humaines plus élaborées seraient requises pour déterminer si le processus de promotion des FAC est vraiment efficace pour assurer la promotion d'individus compétents et non toxiques, ainsi que pour déterminer si on les emploie correctement par la suite. Une promotion devrait cependant être octroyée selon des critères tangibles, et non selon des critères contestables. L'objectif ici n'est pas de faire état des faiblesses liées au processus de promotion dans les FAC. À ce moment, je me permets une parenthèse, je suis membre des FAC depuis plus de 18 ans. J'ai été témoin de leadership toxique à maintes reprises au cours de ma carrière. J'ai également eu de nombreuses discussions avec des confrères

[56] Défense nationale, « Structure organisationnelle – Défense nationale et les Forces armées canadiennes », descriptions d'organisation, aem, 22 avril 2013, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/structure-organisationnelle.html.

et consœurs qui ont également été témoins de leadership toxique. L'étude fait donc l'hypothèse qu'il y a bien des leaders toxiques au sein des FAC et que ceux-ci peuvent se retrouver à tous les niveaux de supervision. Un étudiant du programme de commandement et d'état-major interarmes 43 a même déjà produit un travail au sujet du leadership toxique au sein des FAC.[57]

Dans le monde militaire, le mot *leadership* est très important, il veut tout dire et rien dire à la fois. Lorsque les membres seniors des forces militaires discutent de leadership, ils font toujours allusion à l'aspect positif du leadership dans les FAC, mais très peu d'études ont étés effectuées spécifiquement sur le leadership au sein des forces militaires.[58] L'impact d'un leader toxique a été étudié au cours des dernières années dans le domaine civil et dans certaines forces militaires. Afin de bien situer, il faut définir certaines caractéristiques du leader toxique. D'abord, le leader toxique n'est pas nécessairement une personne qui est continuellement en colère et qui menace ses subalternes, cette vision est une vision hollywoodienne du concept. Il est important de comprendre que bien qu'il soit possible d'identifier des comportements toxiques chez un leader, les aspects les plus importants permettant d'identifier un leader toxique sont les effets et impacts qu'il a sur les subalternes ainsi que sur l'organisation pour laquelle il travaille. Donc, l'auteur Reed énumère trois caractéristiques d'un leader toxique : le manque d'égard face à ses subalternes, une personnalité qui affecte négativement l'organisation et l'impression des subalternes que le leader n'agit qu'à des fins personnelles.[59] Des comportements d'harcèlements, d'humiliation et de colère peuvent également être des caractéristiques de leaders toxiques.

---

[57] S. M. N. Guay, Canadian Forces College, et Collège des Forces canadiennes, *Le leadership toxique: pourquoi les leaders toxiques sont-ils en mesure de connaître de belles carrières au sein des Forces armées canadiennes?*, Book, Whole (Toronto, Ont: Collège des Forces canadiennes, 2017).

[58] George E. Reed et R. Craig Bullis, « The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees », *Armed forces and society* 36, nº 1 (2009): 5-18, p. 5, https://doi.org/10.1177/0095327X09334994.

[59] *Ibid*, p. 6.

Maintenant qu'on a présenté une identification sommaire de ce qu'est un leader toxique, quel est donc le lien à tirer avec la résilience? Si l'on considère le deuxième critère permettant d'identifier un leader toxique selon Reed (affecte négativement l'organisation), et qu'on y ajoute l'impact des autres critères (manque d'égard face à ses subalternes; impression que le leader n'agit qu'à des fins personnelles), il est facile d'arriver à la conclusion qu'un leader toxique ne favorisera pas développement de la résilience au sein d'une organisation (ici les FAC), bien au contraire, il risque d'être une entrave au développement d'une meilleure résilience. L'impact du leadership toxique a été soulevé lors d'une enquête sur le syndrome post-traumatique et le suicide. Plutôt que de faire une enquête fondée sur des facteurs internes des victimes, les enquêtes ont étudié les facteurs externes tels que le leadership.[60] Les facteurs de stress, liés entres autres aux métiers des armes, s'accumulent à travers les épreuves. La personnalité abrasive d'un leader toxique peut alors fragiliser le faible équilibre d'une personne déjà largement taxée par les facteurs de stress environnants.[61] Une étude au sein des forces américaines a démontré une corrélation inversement proportionnelle entre l'exposition au leadership toxique et la satisfaction au travail des officiers et fonctionnaires senior.[62] Les données de cette étude ne sont pas suffisantes pour démontrer la corrélation entre l'exposition au leadership toxique et la rétention, des études supplémentaires étant requises. Cependant, la corrélation entre l'exposition au leadership toxique et à la satisfaction professionnelle apporte clairement un questionnement sur l'impact que ce type de leadership peut avoir sur la rétention des membres. De plus, un fait intéressant à noter est que cette étude visait les officiers et fonctionnaires seniors ayant plus de 20

---

[60] Ava C. Dykes et Gary L. Winn, « Identifying Toxic Leadership and Building Worker Resilience », *Professional safety* 64, nº 3 (2019): 38-45, p. 39.

[61] *Ibid*, p. 39.

[62] Reed et Bullis, « The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees », p. 13.

années de service. Une étude portant sur ce sujet incluant différents groupes d'âge et différentes tranches en termes d'année de service serait nécessaire pour répondre à nos questionnements. En terme organisationnel : « les études suggèrent fortement que l'effet d'un leadership toxique crée un facteur de stress silencieux qui perdure et qui est l'un des dangers les plus importants au sein d'une organisation. »[63], *traduction libre*.

2.3 La confiance envers le commandement[64]

L'auteur Allan English argumente que la perte de confiance envers la chaine de commandement est un facteur clé et que la diminution de la confiance des militaires envers la chaîne de commandement n'affecte pas seulement la légitimité des FAC, mais affecte également la santé et le bien-être des membres, donc la résilience.[65] Par ces faits, ceci influence également l'efficacité du système ainsi que la rétention. Il est donc pertinent de traiter ici des facteurs identifiés par English puisque ceux-ci ont un impact sur la résilience des membres des FAC. Deux facteurs clés seront traités ici, soit le commandement de mission et les tâches attitrées versus les ressources allouées.

La section actuelle vise principalement à traiter du tempo opérationnel versus les ressources attribuées et de l'emploi réel du commandement de mission. Comme ces sujets sont relativement sensibles, il est difficile de trouver des études ayant eu accès aux sources

---

[63] Ava C. Dykes et Gary L. Winn, « Identifying Toxic Leadership and Building Worker Resilience », Professional safety 64, no 3 (2019): 38-45, p. 43.

[64] À l'écriture même de ces lignes (février 2021), le Général (ret) Vance (CEMD jusqu'en janvier 2021) qui a implanté avec vigueur l'Op HONNEUR visant à éradiquer les comportements sexuels inappropriés fait maintenant l'objet d'une enquête du Service national d'enquête des FAC. Le but de cette note n'est pas de plaidé pour la culpabilité de l'individu. Le but de cette note est de démontrer que l'évènement est médiatisé et peu donc avoir des impacts sur le regarde des membres des FAC envers les leaders. Particulièrement lorsque les médias rapportent que les comportements discutables étaient connus par certains membres seniors et qu'aucune action n'a été prises.

[65] Allan English, « Corruption in the Canadian military? Destroying trust in the chain of command », *Canadian foreign policy journal* 23, nº 1 (2017), p. 44.

d'informations officielles. English rapporte par contre certaines notions et études liées de près ou de loin à ces facteurs. Depuis la fin de la mission en Afghanistan, les FAC ont été largement employées dans le cadre d'opérations expéditionnaires et domestiques. Ces déploiements sont généralement précédés d'un entrainement plus ou moins long qui impose un tempo opérationnel élevé pour l'ensemble des unités. Celles-ci doivent assurer un niveau optimal d'entraînement pour leurs membres déployés, tout en employant les membres non déployés en support. En d'autres mots, le tempo opérationnel ne diminue pas de façon significative pour les membres qui sont dans le cycle de préparation lié à la « *reconstruction* » nommé *bâtir* dans le document intitulé « *Engagé vers l'avant : la stratégie de l'AC* ».[66] Bien que non déployés, ces derniers doivent supporter l'entraînement du personnel qui s'apprête à déployer. Une fois les membres déployés, les membres qui sont restés derrière doivent assurer le fonctionnement normal des opérations de l'unité malgré le manque de personnel. Ils doivent donc accomplir toutes les tâches habituelles, avec moins de personnel et parfois moins de ressources financières et matérielles. C'est ce genre de situation qu'English nomme « *resource-mission mismatch* » et il s'agit d'un facteur qui affecte la confiance des membres envers la chaîne de commandement.[67] Pour effectuer son analyse, English se base sur des études fondées sur la réalité d'unités des forces américaines et non pas sur des forces canadiennes. L'auteur Paul Bartone fait un constat similaire en mentionnant que le nombre de déploiements augmente alors que la taille des forces conventionnelles professionnelles diminue au sein des forces américaines[68]. Il mentionne

[66] Défense nationale Gouvernement du Canada, « Engagés vers l'avant : La stratégie de modernisation de l'Armée canadienne », 7 janvier 2021, p. 31.

[67] Allan English, « Corruption in the Canadian military? Destroying trust in the chain of command », *Canadian foreign policy journal* 23, nº 1 (2017), p. 35.

[68] Paul T. Bartone, « Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness? », éd. par Janice H. Laurence, *Military psychology* 18, nº S (2009 2006), p. S133.

également que le tempo opérationnel est en constante augmentation depuis les dernières années.[69] Considérant la similitude entre les deux cultures militaires (canadienne et américaine), le document actuel fait l'hypothèse que la situation est équivalente. Au Canada, la majorité des militaires seniors travaillent un nombre d'heures supérieurs à la norme civil et ce, sans compensation. Il s'agit d'un constat de « *resource-mission mismatch* ».

2.4 Les perspectives d'avenir

En tant qu'organisation hiérarchisée, l'ascension des membres vers des grades plus élevés est très valorisée. Or, pour être promu, plusieurs conditions doivent être en place. Certaines de ces conditions sont objectives, telle qu'avoir complété une certaine formation, avoir occupé une position pendant un certain nombre d'années, etc. D'autres conditions peuvent parfois être plus subjectives et même relever d'un certain facteur de chance faisant en sorte que l'on se retrouve au bon endroit au bon moment. Toutes les positions des FAC sont déterminées et sont définies par des critères : grade, métier, etc. Pour être promu, une position doit être disponible, ce qui implique qu'un membre quitte les FAC ou occupe une autre position.[70] Le temps que cet effet domino peut prendre avant de survenir est évidemment une autre source de stress qui peut venir à bout des aspirations de plusieurs membres.

À l'enjeu des positions disponibles, il faut ajouter le processus de gestion de talent[71] des officiers et des militaires du rang des FAC. La question importante ici est : « y a-t-il un processus de gestion de talent objectif[72] ? ». Comme mentionné dans la portion du leadership toxique, il y a

---

[69] *Ibid,* , p. S133.

[70] Allan English, « Corruption in the Canadian military? Destroying trust in the chain of command », *Canadian foreign policy journal* 23, nº 1 (2017), p. 37.

[71] Les FAC emploient le terme « plan de succession ».

[72] Le terme objectif est inclus afin de mettre en questionnement l'objectivité du processus à toutes les étapes.

un processus d'évaluation annuelle qui établit la liste des priorités de promotions. Mais est-ce vraiment un outil pertinent dans la gestion des talents et des futurs leaders. Au travers de ce processus d'évaluation, les unités et corps de métier des FAC ont tous un système officieux identifiant des individus. Ces derniers auront accès à des formations et des expositions à des expériences qui leur permettra d'atteindre des grades et / ou positions appelées de « *succession* ». Ce processus est fait sans consultation externe et ressemble à un processus désuet employé par toutes les organisations il y a quelques années.[73] Selon la même source, le processus recommandé et employé au sein des entreprises privées est maintenant plus encadré et comprend des rencontres qui ont lieu plus d'une fois par année afin de mieux préparer les individus identifiés. Un processus similaire à lieu au sein de l'AC, mais il n'est officiel qu'à un grade senior[74]. Il est de plus, peu transparent. Il a été mentionné plus haut que l'instabilité géographique est une raison de libération volontaire. Selon la même source, d'autres raisons telles que le manque de satisfaction, de gratification et le manque de perspective d'avancement[75] sont également des facteurs importants dans les demandes de libérations volontaires. Il est donc possible conclure qu'une amélioration du processus de gestion des talents aurait un effet bénéfique sur la résilience organisationnelle et l'amélioration de la rétention.

Tel que vu au travers ce chapitre, plusieurs facteurs irritants étant présents au sein des FAC ne sont pas liés aux facteurs non modifiables tel que le stress du combat. Ces irritants sont

---

[73] Gosselin, Alain and Dominique Morvan. "La Gestion Des Talents : Quatre Questions à Débattre Au Comité De Direction." Gestion (HEC Montréal) 41, no. 1 (2016), p. 44.

[74] Le terme « senior » ne peut pas être clairement défini puisqu'il est variable en fonction des Corps de métier et des éléments. Il est par contre possible d'évaluer que le terme senior ne s'applique pas avant le grade de sergent pour les membres du rang et de major au sein du corps des officier.

[75] Canada, « Rapport d'étape 2018-2019 du Ministère de la défense nationale et Forces armées canadiennes sur le Plan d'action national du Canada pour les femmes, la paix et la sécurité ».

intégrés à la gestion de l'institution. La complexité de ce mode de gestion occasionne de nombreux facteurs de stress pour les membres qui finissent par devenir lourds à endurer au fil du temps et qui pourraient être évités par des ajustements de politiques quant à la gestion des ressources humaines. Les statistiques démontrent que les raisons de demandes de libérations volontaires sont largement influencées par plusieurs de ces facteurs liés à la gestion du personnel. Des études supplémentaires sont requises afin de déterminer quel est l'impact réel de ces facteurs sur les membres des FAC puisque la majorité des études à ce sujet ont été complétées au sein d'unités américaines. Par contre, la similitude culturelle entre les deux forces est prononcée, de sorte que l'on peut tirer des conclusions semblables pour nos forces armées. Les études supplémentaires ne doivent pas seulement porter sur la confirmation des facteurs abrasifs, mais également sur les moyens de gérer ceux-ci ou sur l'amélioration de la gestion des carrières, des mutations, des possibilités d'avenir ainsi que sur l'existence et l'élimination des leaders toxiques. Alors que les programmes de résilience peuvent fournir des outils aux membres, l'institution a également le rôle important à jouer afin de limiter les facteurs abrasifs auxquels ses membres sont exposés tout au long de leurs carrières.

3 UNE «DIRECTIVE» UNIFIÉE

Il est important de préciser que les FAC ont une panoplie de programmes de conditionnement physique incluant des installations complètes et modernes qui sont généralement accessible autant sinon plus que les installations disponibles pour la population non militaire. Cette étude n'argumente pas sur les programmes ni les installations, mais sur le manque de mesure de contrôle qui permet aux chaînes de commandement d'assurer que leurs membres adhèrent à un mode de vie sain afin de respecter les intérêts opérationnels. Ces mesures de contrôle doivent donner des outils administratifs aux chaînes de commandement pour imposer certains aspects d'un mode de vie sain lorsque l'influence et la sensibilisation n'est pas suffisante pour certains membres. Tel que mentionné, la thèse de ce travail est de démontrer que les FAC n'ont pas de définition précise ou de processus clair dans l'établissement d'un programme efficace de *résilience* puisque aucun objectif tangible n'a été défini. Des objectifs nébuleux pouvant être interprétés de façon peu objective sont cités dans diverses sources auxquelles on a déjà référé. Le document des FAC le plus récent utilisé dans le cadre de cette étude est la « directive » *Balance, la stratégie de performance physique des FAC*. Dans ce document, le CEMD détermine que l'objectif est commun à tous les éléments, mais l'application est locale puisque les ressources et le climat sont des facteurs qui diffèrent d'une région à une autre et pour chaque base. Cependant, quel est l'objectif commun? Si l'objectif et la définition étaient communs, les objectifs et la compréhension des éléments devraient être similaires. Leurs programmes et leurs interventions ne doivent pas être identiques puisque chaque élément fait face à des défis différents. Par contre, ils devraient disposer des mêmes outils, des mêmes mesures de contrôle et des mêmes mesures d'évaluation afin d'atteindre des objectifs clairs, prédéfinis et mesurables. Puisque des objectifs tangibles ne sont pas définis et les mesures de

contrôle non plus, chaque élément peut faire une interprétation de cette directive et la mettre en application selon ses propres besoins, sans nécessairement rapporter les actions concrètes ou les progrès ayant été atteints aux échelons supérieurs. Les éléments ne peuvent pas se substituer au commandement des FAC et établir des lois ou DAOD. Les éléments établissent des « directives ». Tel que mentionné précédemment, l'importance de la résilience physique et psychologique est établie au sein même de la doctrine interarmes des FAC[76], de ce fait, les attentes devraient être les mêmes pour les tous les éléments et ceux-ci devraient être en mesure de faire état du niveau de conditionnement physique et de résilience de leurs membres.

3.1 L'unique mesure de contrôle des FAC

Le test FORCE a été cité un peu plus haut puisqu'il est la seule mesure de contrôle dont dispose les chaînes de commandement dans « *l'évaluation* » de la condition physique de leurs membres. Ceci dit, dans la description même du test, on nous informe qu'il de s'agit pas d'une évaluation de la condition physique, mais bien d'une évaluation de la capacité d'un individu à compléter les normes *minimales* liées à l'accomplissement des tâches communes.[77] Il pourrait être facile de voir ce test comme étant une façon de *niveler par le bas*. L'aspect condition physique est légèrement abordé par le personnel entraîneur (voir tableau 2), mais ne fait pas partie des résultats et n'est pas divulguée aux chaînes de commandement (outre via statistiques globales).

---

[76] Canada. Ministère de la Défense nationale. PIFC 01, Doctrine militaire canadienne. Ottawa: Service de la doctrine interarmées, 2011-09, p. 4-4 et 4-5.

[77] « Évaluation FORCE », consulté le 16 janvier 2021, https://www.connexionfac.ca/Nationale/Programmes-et-Services/Personnel-militaire/Conditionnement-physique-pour-les-militaires/Programme-FORCE/Evaluation-FORCE.aspx.

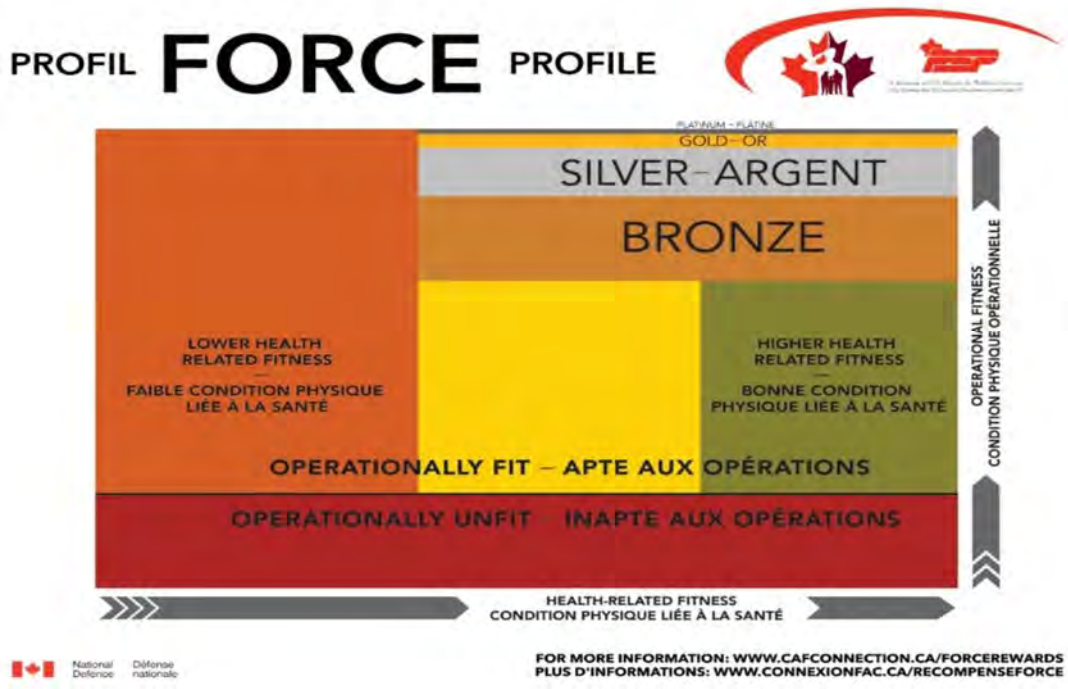


Tableau 3.1 – Profil test FORCE[78]

3.2 La résilience pour l'Armée canadienne (AC)

En 2015, le Commandant de l'AC (CAC) a donné suite à la « directive » du CEMD de 2013 citée plus haut avec Mission : Prêt – La stratégie de performance intégrée de l'AC (SPIAC)[79]. L'AC doit assurer des capacités opérationnelles dans tous les spectres des conflits, s'étendant de l'aide humanitaire domestique et internationale en passant par la contre-insurrection jusqu'aux conflits armés conventionnels. C'est un mandat large qui apporte son lot de complexité dans la préparation de ses membres. Le programme d'évaluation de l'état de préparation des forces terrestres décrit que l'AC doit : « … *mettre sur pied et maintenir en*

[78] « Profil de la condition physique », consulté le 16 janvier 2021, https://www.connexionfac.ca/Nationale/Programmes-et-Services/Personnel-militaire/Conditionnement-physique-pour-les-militaires/Programme-FORCE/Profil-de-la-condition-physique.aspx.

[79] « 4500-1-canadian-army-integrated-performance-strategy.pdf », consulté le 9 décembre 2020.

puissance des Forces terrestres adaptables, agiles et aptes à répondre aux besoins… »[80], en d'autres mots, une force résiliente. Le terme résilient peut être utilisé pour définir des capacités comme le soutien logistique. Par exemple, un soutien logistique est considéré comme résilient lorsqu'il est flexible et adapté à faire face à des changements opérationnels. Dans la perspective de cette étude, nous voyons la *résilience* des membres de l'AC comme une nécessité pour que la force terrestre puisse être adaptable et agile tel que requis pour l'accomplissement de sa responsabilité opérationnelle. Au cours des dernières années, l'évaluation de l'état de préparation des Forces terrestres démontre qu'il a fallu un nombre supérieur de renforts individuels afin de combler les positions de déploiement en raison du nombre de militaires non déployables au sein des unités / formations identifiées pour un déploiement. Dans le même rapport, la première recommandation de la Sous ministre adjointe (services d'examen) est que l'AC doit se servir de programmes (incluant la Stratégie de rendement intégré de l'Armée canadienne (SRIAC)) afin d'augmenter la disponibilité opérationnelle du personnel et « *renforcer l'état de préparation personnelle et la résilience de chaque soldat* »[81]. En tant que première recommandation, il est clair que les programmes actuels ne répondent pas au besoin, ne sont pas bien utilisés ou n'ont pas l'efficacité escompté.

La SPIAC a établi son programme vers une culture du guerrier, les *guerriers* (membres de l'AC) doivent être résilients et adhérer au à la « *culture du rendement, de la santé et de la condition physique moderne et pertinente* »[82] Le tout est encadré dans six domaines qui sont :

---

[80] Défense nationale, « Évaluation de l'état de préparation des Forces terrestres », vérifications, aem, 22 décembre 2017.

[81] Défense nationale, « Évaluation de l'état de préparation des Forces terrestres », vérifications, aem, 22 décembre 2017.

[82] « 4500-1-canadian-army-integrated-performance-strategy.pdf », p. 1, consulté le 9 décembre 2020.

émotionnel, physique, social, spirituel, familial et intellectuel.[83] Le programme de l'AC est aisément disponible via le site internet : « Mission : Prêt », mais encore faut-il connaître le dit programme et avoir un intérêt personnel à s'en informer et plus important encore, à l'appliquer. Les informations qu'on y retrouve sont vulgarisées et sous les termes « *culture du rendement* », on retrouve les intentions des « directives » des FAC aspirant à améliorer le mode de vie des militaires pour atteindre une *résilience* physique et psychologique et ce, via les six domaines identifiés ici-haut. Tout comme la « directive » des FAC, l'AC n'a pas déterminé de mesure de contrôle objective afin de déterminer l'efficacité du programme. La seule mesure objective employée par l'AC est la même mesure que les FAC emploient, le test FORCE. Le test FORCE est traité dans une autre portion de ce travail.

Le programme de l'AC semble complet et respect les « directives » qui ont été établies en 2013 et 2019 par les CEMD en poste. Le parallèle entre l'amélioration du mode de vie des militaires, l'augmentation de leur résilience et les impacts sur l'amélioration générale de leur rendement est vulgarisé de façon claire pour tenter d'influencer les utilisateurs du site à adhérer à ces concepts. Le parallèle entre l'amélioration de la résilience physique et ses impacts sur l'amélioration de la résilience psychologique est clair et des références sont disponibles à ce sujet. Tel qu'attendu, l'AC n'ajoute pas d'objectifs mesurables ni de mesures de contrôles objectives afin de confirmer l'efficacité du programme. On ne sait donc pas si toutes ces initiatives portent fruit, non plus si les programmes sont efficaces.

[83] « MISSION : Prêts – RESSOURCES@PORTÉE DE LA MAIN », consulté le 11 décembre 2020, https://strongproudready.ca/missionready/fr/home-fr/.

3.3 La résilience pour l'Aviation royale canadienne (ARC)

En annexe de la Stratégie de performance physique[84], le commandant de l'ARC fait mention de son support à l'initiative de développement des performances physiques et de son intention de promouvoir ce programme. Il mentionne l'importance que la course de l'ARC a et qu'elle est une initiative démontrant l'importance de la condition physique pour l'ARC. Il définit ensuite sa vision de cette « directive » et les priorités qui en découlent pour les Forces aériennes. L'intention du Commandant est que les équipes de commandement de l'ARC soient très impliquées dans la promotion des initiatives pour améliorer le mode de vie des hommes et femmes qui servent au sein de l'ARC en : « motivant énergiquement »[85] le personnel. Le document mentionne également une « reddition de comptes » que les commandants devront faire. Malgré les recherches de l'auteur, il a été impossible de trouver les avenants de cette reddition de comptes. Il est donc impossible de faire une analyse plus précise des mesures de contrôle qui sont en place, pas plus que l'on ne sait si ces mesures de contrôle sont appliquées ou pas. D'ailleurs, il ne fût pas possible de trouver d'autres sources de références concernant la vision de l'ARC en lien avec la résilience. Dans cette annexe, l'ARC n'établit aucun parallèle entre l'amélioration de la résilience physique et la résilience psychologique. Ce qui est étonnant puisque : 1) ce parallèle est très clair dans le document principal (« directive »); 2) l'amélioration de la disponibilité opérationnelle des membres ne peut être atteinte que par l'amélioration de la condition physique des membres de l'ARC.

---

[84] « BALANCE-Book_F.pdf.pdf », consulté le 17 décembre 2020.
[85] *Ibid*, p. 72.

Concernant l'aspect de résilience mentale, un article dans la *Revue de l'aviation royale canadienne* rédigé par le Capitaine Chantal Brien[86] fait état de la préparation mentale des aviateurs et aviatrices lors de l'entraînement pré-déploiement, mais fait également mention des qualifications de carrière auxquelles les membres sont exposés. Les constats de l'article démontrent que l'instruction militaire dans l'ARC fait peu de place au développement de la résilience mentale au cours de leur formation professionnelle. Pour ce qui est de l'entraînement pré-déploiement, celui-ci est fondé sur le programme national « *En route vers la préparation mentale* » dont il a été mention plus tôt dans cette étude. Par contre, malgré les directives nationales, qui stipulent l'obligation de suivre le programme, la réalité est quelque peu différente. Les renforts individuels sont courants pendant la montée en puissance de l'ARC et le regroupement tardif des effectifs rend difficile la formation en groupe par un expert en santé mentale. Le concept d'enseignement virtuel via une formation académique en ligne est donc la méthode d'apprentissage largement employée. Comme la santé mentale et l'amélioration de la résilience sont des notions complexes, il est difficile de constater l'acquisition des notions via un tel forum d'instruction. L'article en conclut que la formation sur la résilience psychologique reste inefficace et insuffisante pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels liés à la rétention ou pour diminuer le nombre des rapatriements. Cet article a été rédigé par un officier de l'ARC dans le cadre d'une formation, celle-ci ayant elle-même suivi le cours des formations citées.

Considérant le nombre de ressources, une analyse exhaustive n'est pas possible. Par contre, lors de la recherche, l'auteur n'a pas éprouvé de difficultés à avoir accès à des sources

---

[86] Défense nationale Gouvernement du Canada, « La Revue de l'ARC - AUTOMNE 2017 - Volume 6, Numéro 4 », pp. 24-33, 8 décembre 2014, http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/centre-guerre-aerospatiale-fc/bibliotheque-electronique/la-revue/2017-vol6-no4-automne.page.

d'informations pour les FAC et l'AC. Ayant pu répertorier un seul document officiel de l'ARC, on en conclut que cet élément n'a pratiquement aucune ressources de disponibles sur le sujet ou que la distribution est problématique, prouvant que l'amélioration de la résilience est une initiative peu priorisée au sein de l'ARC.

3.4 La résilience pour la Marine royale canadienne (MRC)

Tiré de l'annexe 1.1 de la Stratégie de la performance physique[87], l'ancien Commandant de la MRC établi d'emblée que cette stratégie est la pierre angulaire qui permet au personnel d'atteindre une meilleure santé physique et mentale. Ces deux aspects étant la base de l'amélioration des performances professionnelles et des capacités opérationnelles du personnel. Ce document démontre le support du commandant de la MRC, il mentionne qu'il « encourage activement »[88] l'initiative et qu'il souhaite que les concepts liés à l'amélioration du mode de vie des membres fassent partie intégrante de la routine quotidienne des unités. Les équipes de commandement doivent : « … *donner l'exemple, soutenir les initiatives nationales, élaborer des programmes et initiatives au niveau local, motiver leurs pairs*… ».[89] Les équipes de commandement sont également mandatées de faire des *recherches*[90] à ce sujet dans le but d'améliorer le mode de vie des membres au niveau local. Le document fait état d'objectifs commun sans les citer.[91] Ce qui est compréhensible puisque cette citation fait allusion aux objectifs nationaux qui sont eux-mêmes nébuleux et peu clairs. Le document cite certaines initiatives qui peuvent permettre aux membres certaines améliorations telles que l'accessibilité

[87] « BALANCE-Book_F.pdf.pdf », consulté le 17 décembre 2020, p. 62-64.
[88] *Ibid*, p. 62.
[89] *Ibid*, p. 63.
[90] *Ibid*, p. 63.
[91] L'auteur de l'étude interprète le terme recherche comme étant un terme plutôt relié à l'étude de moyens améliorant le mode de vie des membres locales et non une recherche académique.

aux bases navales via vélo, l'amélioration nutritionnelle en mer, ainsi qu'une meilleure disponibilité d'accessoires et de personnel de conditionnement physique en service au sein du navire lors de déploiement et / ou exercices de longue durée.

Lors de sa prise de commandement de la MRC, le Vice-amiral Bains a émis une lettre aux membres de la MRC. Dans celle-ci il établit ses priorités. Parmi quatre priorités, la première est le soutien aux membres de la MRC, tant militaires que fonctionnaires, ainsi que leurs familles. Il établit clairement que sans le personnel, la MRC n'est pas opérationnelle, ce qui constitue un constat logique. L'importance de la responsabilisation est rapidement traitée et reliée à la capacité opérationnelle navale canadienne.

Il n'y a pas de direction claire avec des initiatives tangibles et contrôlables. Il s'agit donc d'une direction floue pouvant être interprétée en fonction des valeurs et croyances de chaque individu. Tout comme l'ARC, le nombre de références est limité et se résume essentiellement à l'annexe de la Stratégie de performance physique. Considérant cela, l'hypothèse faite pour l'ARC, soit que ces documents n'existent pas ou que la distribution est problématique, est valable aussi pour la MRC, si bien que cette initiative n'est pas priorisée de façon tangible.

3.5 La résilience pour les forces spéciales

Une analyse approfondie des forces spéciales ne sera pas incluse dans cette étude puisque leur structures et gestion diffèrent largement des trois autres éléments. Par contre, il est important de mentionner deux aspects très importants qui ont certainement un impact majeur sur la résilience des membres des forces spéciales. Au sein des FAC, les forces spéciales sont le seul élément qui fait son propre recrutement, leurs standards minimums sont élevés et ne sont pas à la portée de tous. Le recrutement est fait à même les trois autres éléments des FAC. La structure des forces spéciales leur permet également de faire la gestion des ressources de façon beaucoup plus

autonome que le reste des FAC. Leur haut standard de sélection, ainsi que leur autonomie, leur permettent certainement de sélectionner des membres qui sont plus résilients tant physiquement, par leur assiduité et saines habitudes de vie, que psychologiquement.

4 LES CONSÉQUENCES, COMMENT MITIGER LES ABRASIFS

Dans sa « directive » : « *ÉQUILIBRE, la stratégie de performance physique des Forces armées canadiennes* », le CEMD détermine que l'objectif de la performance physique est commun aux FAC, mais que l'application en est décentralisée dû à plusieurs facteurs tels que les conditions géographiques et environnementales, le tempo opérationnel, etc. Il est vrai que chaque unité (pas seulement les éléments) a des particularités qui lui sont propres. Dans cette optique, il est normal de donner une plus grande flexibilité aux commandants subalternes dans le développement des actions requises afin d'arriver au résultat commun. Par contre, il s'avère plutôt difficile d'arriver à atteindre un objectif commun sans partir à prime abord d'un «objectif commun tangible» surtout si l'on ne dispose pas de mesures de contrôles et de performance valides pour y arriver.

Les commandants disposent-ils vraiment tous les outils pouvant leur permettre d'assurer le développement et l'atteinte d'une condition physique optimale pour tous leurs membres, se faisant de façon progressive et respectant les grands principes d'entrainement ? Tel que démontré, les éléments des FAC possèdent une directive et une stratégie liée à la performance physique. En revanche, les mesures de contrôles pour l'évaluer et suivre sa progression dans le temps sont floues ou inexistantes. Bien que les programmes semblent être bien ficelés, leur application n'est pas assurée par des DOAD, des revues trimestrielles ou tout autre encadrement qui permettrait de faire l'évaluation des programmes et d'en titrer des mesures de performances et d'améliorations. Sans des mesures légiférant l'application, celle-ci dépendra de l'intérêt du commandement en place et du temps dont il dispose selon les tâches et autres mandats qu'il doit remplir. Pour améliorer la résilience au sein d'une organisation, il est nécessaire d'identifier les membres qui sont à risque élevé d'éprouver de la difficulté à faire face à des évènements

difficiles.[92] Sans pouvoir identifier les sources de « faiblesses » d'un individu, il s'avère difficile de développer un plan efficace, lui fournissant les outils nécessaires pour développer sa résilience en réagissant positivement aux facteurs de stress. Ceci est particulièrement vrai pour les facteurs de stress liés aux critères non modifiables inhérents aux métiers des armes. Les facteurs institutionnels ayant été identifiés comme étant des facteurs abrasifs devraient quant à eux, être adressés de façon institutionnelle aux moyens de politiques et de processus plus flexibles et mieux adaptés aux besoins contemporains.

4.1 Facteurs institutionnels

Les processus liés au recrutement, voulant que l'on recrute le plus d'individus possible peu importe leur niveau de conditionnement physique, constituent une problématique en soit pour le développement de la résilience physique. Évidemment, la population canadienne est la main d'œuvre de base pour les FAC. Selon un sondage de Statistiques Canada en 2015 qui fût cité dans la stratégie des FAC, seulement un canadien sur trois affirme faire de l'activité physique de façon suffisante.[93] Dans ce contexte, les FAC devraient-elles resserrer les critères d'enrôlement pour identifier les membres plus aptes à performer dans des conditions difficiles telles que la pratique du métier des armes? Une étude publiée en 2008 démontre que les problèmes de santé mentale sont peu reliés aux facteurs de stress du combat, mais plutôt à des facteurs personnels tels que la génétique, la personnalité, le support social ou des évènements particuliers qui surgissent au cours d'une vie.[94] Il serait intéressant d'étudier la corrélation entre

---

[92] Vanhove et al., « Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness », p. 278.

[93] « BALANCE-Book_F.pdf.pdf », p. 20.

[94] Jitender Sareen et al., « Canadian Military Personnel's Population Attributable Fractions of Mental Disorders and Mental Health Service Use Associated With Combat and Peacekeeping Operations », *American journal of public health (1971)* 98, nº 12 (2008), p. 2194.

les sources de stress provenant de la vie quotidienne et les facteurs de stress institutionnels qui ont été abordés dans la présente étude. Les résultats de Jitender Sareen et al. démontrent que les facteurs de stress liés aux situations de combats ne sont sans doute pas la source principale des problèmes qui font ressortir le manque de résilience chez de nombreux militaires. Considérant tous ces constats, il apparaît tout à fait pertinent de se questionner à savoir si les critères de recrutement ne devraient pas être révisés et ajustés pour tenter de recruter du personnel ayant de saines habitudes ou qui serait moins susceptible de développer des problématiques de santé mentale? Malgré le fait que plusieurs crieraient à l'injustice et à la violation des droits de la personne, cette manière de procéder s'est démontrée efficace pour le recrutement des FOS au Canada. S'il advenait que l'on implante de telles stratégies de recrutement dans le futur, des études additionnelles seraient nécessaires pour déterminer quels seraient les impacts positifs ou négatifs sur le recrutement, l'efficacité des opérations, l'utilisation des services de santé, ainsi que sur la rétention des membres.

Tel que déclaré précédemment, l'un des plus importants facteurs institutionnels ayant un impact sur la qualité de vie des membres ainsi que sur leur carrière, est l'aspect géographique des affectations. Plusieurs membres qui présentent des demandes de libération volontaire évoquent que l'instabilité géographique liée aux mutations est l'une des principales raisons qui les incitent à quitter l'organisation. Les lieux d'affectation des membres des FAC sont vastes et peuvent se retrouver d'un océan à l'autre. Outre les besoins organisationnels de combler des postes, une des raisons d'être des mutations est l'acquisition d'expériences particulières dans le but d'obtenir une promotion éventuelle. Plusieurs membres plus séniors se retrouvent donc dans l'obligation de déménager régulièrement. Il est important de préciser que cet aspect n'est jamais tenu sous silence à un moment ou à un autre dans le processus de recrutement et / ou de progression de carrière d'un membre des FAC. La gestion de la carrière des membres possède cependant de

grandes faiblesses de planification. En effet, la période de mutations au Canada est généralement en juillet à chaque année et l'information est généralement divulguée seulement en mars ou avril de la même année, dans certains cas cela dépasse avril. Ce qui ne représente que trois à quatre mois pour planifier un déménagement tout en continuant le travail. Selon l'échelle de Holmes et Rahe, le pointage liés à une mutation serait d'environ 169. Ce pointage est lié aux changements de travail et de domicile et ne prend pas en considération les facteurs familiaux tels que des problèmes de couple ou autre. Les études de Holmes et Rahe ont démontrées qu'il existe une corrélation entre le pointage et le risque de maladie.[95] À partir d'un pointage de 150, les risques de maladie augmentent. Plusieurs études publiées depuis les années 70 ont apporté certaines réserves quant à la signification réelle entre l'échelle de Holmes et Rahe[96]. Quoiqu'il en soit, il s'agit d'un outil encore utilisé aujourd'hui qui peut s'avérer fort utile dans certains contextes, entres autres pour obtenir une vision globale du stress engendré par l'environnement d'un individu. Une meilleure planification des carrières, incluant un plan bien définit à court, moyen et long terme, qui considère les besoins particuliers de chacun, permettrait certainement aux membres des FAC et à leurs familles de s'adapter au stress et à la réalité des affectations.

La crise de pandémie mondiale liée à la COVID-19 actuellement en cours depuis mars 2020 a drastiquement modifié les méthodes de travail pour la majorité des travailleurs civils et militaires. Toutes les entreprises et les paliers de gouvernement ont maximisé le travail à domicile, lorsque possible, afin de respecter les consignes sanitaires de la santé publique. Le concept de travail à la maison n'est pas un concept nouveau, mais la pandémie l'a imposé. Depuis maintenant un an, plusieurs études tentent de d'évaluer si le télétravail a mené à une

---

[95] Babak Bagheri et al., « Life psychosocial stresses and coronary artery disease », *International journal of preventive medicine* 7, nº 1 (2016), p. 106.

[96] Laurent Guillet, « Chapitre 4. L'évaluation des événements de vie majeurs », in *Le stress*, Le point sur... Psychologie (Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur, 2012), 91-105.

augmentation ou à une détérioration de la productivité du travail. Présentement, plusieurs études rivalisent et les résultats semblent mitigés. Les raisons sont certainement multifactorielles et les prochains mois, voire même les prochaines années, apporteront des réponses plus précises à nos questions quant à l'efficacité du travail à domicile dans certaines sphères professionnelles. L'Opération LASER phase 2 a inclus la protection de la force et le concept de travail à domicile a été instauré lorsque possible depuis le début de la pandémie en mars 2020 pour les membres des FAC.[97] Lors d'un sondage réalisé par un groupe de consultation de Boston, 75 % des travailleurs interrogés (États-Unis d'Amérique, Allemagne et Inde) se sont dit plus ou autant productif depuis qu'ils travaillent à domicile.[98] Bien que des études supplémentaires soient requises, les FAC ont instauré, depuis mars 2020, le travail à domicile pour plusieurs membres incluant les services de santé (télémédecine, suivi téléphonique, etc.). Le travail à domicile s'avère être une option facilement applicable, mais pas toujours viable. On pourrait également anticiper des formules de travail hybride, impliquant quelques jours de télétravail et quelques jours en présentiel pour que toutes les tâches requises soient effectuées en toute efficacité. Il est donc concevable que l'accessibilité au télétravail puisse diminuer la quantité de mutations nécessaires sur une base annuelle et ainsi diminuer un facteur de stress important pour les membres affectant directement leur résilience. La capacité à augmenter le télétravail au sein des FAC doit être étudié sérieusement afin de déterminer la viabilité ainsi que les impacts positifs et négatifs sur l'organisation.

---

[97] Défense nationale, « Opération LASER », éducation et sensibilisation, aem, 24 novembre 2020, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/operations/operations-militaires/operations-en-cours/laser.html.

[98] Brian Scheid et Tim Lawson, « Work-from-home productivity gains seen evaporating as pandemic grinds on », *SNL European Financials Daily*, nº Journal, Electronic (2020), p.1.

Les perspectives d'avenir pour les membres des FAC représentent également un facteur de stress constant. Les promotions et positions sont limitées en nombre et l'accès à celle-ci par un membre dépend de plusieurs facteurs tels que la disponibilité, les compétences, etc. Bien que les promotions soient souvent liées aux mutations, il ne s'agit pas d'un facteur de stress qui pousse les membres des FAC à demander une libération volontaire. Par contre, une amélioration de la planification et de la gestion des carrières assurerait certainement une gestion plus saine des attentes des membres.

Un autre facteur important qui nécessite des études plus approfondies est la confiance envers la chaine de commandement et l'existence du leadership toxique. Ici, il s'agit d'un « problème » complexe puisqu'il faut d'abord démontrer l'existence du leadership toxique et identifier les individus qui l'appliquent afin de les outiller avec des techniques de leadership différentes et de faire les suivis nécessaires. Pour ce qui est de l'existence, le deuxième chapitre de ce travail démontre que des études démontrent l'existence de ce type de leadership au sein des forces armées américaines. L'hypothèse est que ce type de leadership existe également au sein des FAC de par la similarité de la culture canadienne et américaine. Bien que les impacts à court et à moyen terme ont été traités au chapitre deux, il y a également un impact important à long terme. L'arrivée des travailleurs de la génération des milléniaux est un changement majeur, ils représentent une grande quantité de main d'œuvre qualifié, mais avec peu d'expérience.[99] Toujours selon la même source, ces travailleurs ont de façon générale une approche très humaine de gestion, mais confronté à un leader toxique leur manque d'expérience pourrait leur faire reproduire ce schéma et deviendraient des leaders toxiques à leur tour.[100]

---

[99] Dykes et Winn, « Identifying Toxic Leadership and Building Worker Resilience », p. 39.
[100] *Ibid*, p. 39.

Comment contrer le phénomène du leader toxique ? L'emploi de certains outils d'évaluation personnelle, permettant une prise de conscience de soi, représente une étape importante dans l'application de son leadership.[101] Ces tests permettent la mise en évidence de biais, de motivations et d'autres facteurs ayant une influence sur le leadership de chaque individu, de sorte qu'ils permettent de prendre conscience de l'influence de ces facteurs dans notre façon de gérer notre personnel. Il s'agit donc d'une arme considérable dans le développement de la résilience puisqu'il permet de s'adapter à des évènements stressants.[102] Ce genre de test peut également être effectué par des évaluateurs externes tels que des pairs et des subalternes. L'emploi de ces évaluations permet au superviseur d'un leader toxique, outre de l'identifier, d'adapter son approche et de développer un plan de développement professionnel.

Le tempo opérationnel auquel fait face les FAC influence également la confiance envers la chaîne de commandement. À cet effet, une analyse complète des tâches versus ressources doit être complétée. *Faire plus avec moins* est un concept que tous les militaires ont entendu au cours des dernières années. Faire plus avec moins a une limite, certaines ressources peuvent en effet être maximisées, mais certaines ressources telles que le *personnel* et le *temps* présentent des limites qui sont impossibles à expandre. Lors de planification opérationnelle, une évaluation du temps et une matrice de synchronisation sont développées. Ce concept peut être appliqué à toutes tâches afin de permettre que chaque étape soit planifiée et que les ressources appropriées (incluant le temps) soit adaptées à la tâche. Afin d'assurer la confiance envers la chaîne de commandement, une distinction entre les mandats qui doivent être complétés et ceux qui sont non essentiels doit être clairement défini. L'auteur Allan English fait état de « corruption » dans l'accomplissement de certaines tâches puisque le temps pour les accomplir était trop limité. Il

[101] *Ibid*, p. 42.
[102] *Ibid*, p. 42.

prend comme exemple l'impression de faux certificats pour une formation X et établit que ce genre de comportement est une atteinte directe à la confiance envers la chaîne de commandement.[103] Les études démontrent également que le concept de commandement de mission est employé de façon arbitraire dû aux ressources limitées et à la lourdeur administrative.[104] Le commandement de mission est l'action d'un commandant de déterminer les objectifs, les critères de succès, les restrictions et contraintes et allouent les ressources requises, l'exécution est déléguée aux subalternes.[105] Afin d'avoir la confiance des membres, il est essentiel de leur octroyer aussi confiance en leur capacité à atteindre les objectifs, mais il est également important de leur donner les bons outils. Les leaders institutionnels doivent s'assurer d'avoir l'influence politique requise afin d'obtenir les ressources nécessaires aux divers mandats que les FAC doivent relever.

4.2 Facteurs liés à la pratique du métier des armes

Tel que mentionné plus haut, certains facteurs de stress sont inhérents au métier des armes. De ce fait, il n'est donc pas possible pour l'institution de faire disparaître ces facteurs de stress qui sont partie inhérente des FAC. Le développement d'une meilleure structure de gestion des talents, d'une meilleure gestion des mutations ou autres facteurs cités ici-haut peuvent avoir une influence sur les facteurs de stress organisationnel seulement. Les facteurs tels que le danger ou les longues heures de travail (physique ou non) lors de mission, d'exercice ou en garnison, sont des facteurs qui ne peuvent être soustrait. Il est donc nécessaire d'augmenter la résilience

[103] Allan English, « Corruption in the Canadian military? Destroying trust in the chain of command », Canadian foreign policy journal 23, no 1 (2017), p. 35-36
[104] *Ibid*, p. 37
[105] *Ibid*, p. 37.

individuelle afin d'augmenter la résilience organisationnelle et améliorer les capacités et la disponibilité opérationnelles des FAC.

Chronologiquement, tous les membres des FAC doivent être recrutés via un processus qui, comme nous l'avons vu plus haut, est relativement simple et qui n'inclus aucun test d'évaluation de la condition physique. Ce dernier est maintenant complété une fois que les recrues sont enrôlées et mutées à l'École de recrue de de leadership des Forces canadiennes. Il n'y a donc aucune étape qui assure une coupure institutionnelle de condition physique minimum entre un candidat et un membre des FAC. Une personne incapable de réussir les exigences physiques minimum au métier peut donc être enrôlée et devenir une responsabilité supplémentaire en taxant les ressources du système. Tel que démontré dans cette étude, il existe un lien étroit entre la résilience physique et la résilience mentale. Jones et al. démontrent que les hommes qui ont des habitudes de vie sédentaires et qui ont un surplus pondéral sont plus susceptibles d'avoir des problèmes de santé.[106] Ces auteurs concluent qu'il y a une tendance marquée entre les capacités physiques d'une personne à la course et la diminution des risques de développer des blessures tant chez les hommes que chez les femmes.[107] Afin d'accélérer le processus et les capacités de recrutement dans les FAC, on a aboli le test de conditionnement physique au moment du recrutement depuis quelques années déjà. Cette décision a peut-être eu un effet pervers, de sorte que certains candidats qui n'avaient pas les capacités physiques minimales requises pour effectuer leur travail ont été recrutés au sein des FAC, mais demeurent non qualifiés ou qualifiés et inaptes aux vraies responsabilités des métiers des armes. Cette étude ne fait pas la démonstration de cette hypothèse, mais à la lumière des éléments théoriques

---

[106] Jones, Bruce H., Matthew W. Bovee, John McA. Harris, and David N. Cowan. "Intrinsic Risk Factors for Exercise-Related Injuries among Male and Female Army Trainees." The American Journal of Sports Medicine 21, no. 5 (September 1993), p. 705.

[107] *Ibid*, p. 710.

apportés au sein de cette étude, il s'agit d'une hypothèse plausible et une étude indépendante devrait s'y concentrer. Les FOS adhèrent d'ailleurs au concept de tests physiques très rigoureux avant même d'être en mesure d'y soumettre sa candidature. Est-ce que leur disponibilité opérationnelle est plus élevée que celle des autres éléments? Cette information n'est pas disponible à l'heure actuelle, mais une étude mandatée par les FAC pourrait avoir accès à ces informations pour établir un parallèle organisationnel entre les capacités physiques des candidats et la disponibilité opérationnelle qui en ressort.

Le cadre de gestion des FAC établit des mesures de contrôles qui définissent les règles et l'application de celles-ci. Les DOAD sont des ordres qui établissent les responsabilités auxquelles les militaires doivent se conformer. Or, quand un ordre fait place à une interprétation trop large, il devient difficile d'établir un réel cadre de contrôle. C'est d'ailleurs le cas en matière de conditionnement physique et de développement de la résilience mentale au sein des FAC. Bien que certains programmes soient obligatoires annuellement ou dans le cadre d'un entraînement pré-déploiement, il ne s'agit pas d'un entraînement continu et progressif. L'étude actuelle se concentre sur le quotidien des membres des FAC et non sur une préparation pré-déploiement. Dans le cadre quotidien, il a été démontré plus tôt que les DOAD (5017-0, Santé mentale et 5023-2 Programme de conditionnement physique) établissent des directives floues d'application. Pour faire suite au DOAD sur le conditionnement physique, le document « *Équilibre, la stratégie de performance physique des FAC* » est également une directive floue qui énumère les bienfaits de l'activité physique dans le développement de la résilience, mais elle ne guide que très peu les chaînes de commandement vers des objectifs clairs et tangibles, se limitant à l'objectif nébuleux de l'atteinte à une meilleure disponibilité opérationnelle. Les études démontrent des tendances précises en ce qui concerne les programmes de développement de la résilience au sein des organisations militaires et non militaires. La première conclusion est

qu'afin d'avoir des résultats positifs, une identification claire des facteurs de stress lié à l'occupation permet d'identifier les facteurs de protection requis aux individus.[108] L'identification des problématiques est donc la première condition dans le développement des programmes de résilience. Cette première étape, jointe à l'identification des personnes les plus à risque sont les deux caractéristiques importantes qui permettent l'amélioration de l'efficacité des programmes.[109] Une fois identifié, il faut assurer un cadre de développement et assurer le suivi et l'application. Les DOAD et la directive du CÉMD (« *Équilibre* ») proposent un cadre trop flexible qui n'impose pas de contrôle réel. Les notions sur le nombre d'heure, le type et autres caractéristiques du développement de la condition physique sont génériques et non définis. Par exemple, les documents font mention que l'entraînement physique doit être inclus dans l'horaire de travail dans la mesure du possible et que dans l'impossibilité, le membre doit s'assurer de faire un entraînement physique de façon indépendante. En somme, aucune mesure de contrôle réelle n'est proposée. De plus, tel que mentionné plus tôt, le test de conditionnement physique utilisé par les FAC n'est pas une évaluation de la condition physique, mais une évaluation de la capacité minimum aux tâches militaires communes,[110] dont les seules caractéristiques de mieux-être physique ne sont pas divulguées à la chaîne de commandement. Si les FAC désirent améliorer la condition physique de ses membres dans l'objectif d'améliorer la résilience physique, il est nécessaire d'établir des objectifs clairs, identifier les individus à plus hauts risques de blessures et assurer une responsabilité claire par l'intégration de période déterminé d'activités physiques supervisées. L'énoncé « *le conditionnement physique doit être intégré si*

---

[108] Vanhove et al., « Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness », p. 300.

[109] *Ibid*, p. 300.

[110] « Profil de la condition physique », consulté le 16 janvier 2021, https://www.connexionfac.ca/Nationale/Programmes-et-Services/Personnel-militaire/Conditionnement-physique-pour-les-militaires/Programme-FORCE/Profil-de-la-condition-physique.aspx.

possible à l'horaire » doit être changé par « *le conditionnement physique doit être intégré à l'horaire* ».

Le développement de la résilience mentale est orienté majoritairement par le DOAD 5017-0, Santé mentale. Encore une fois, ce DOAD est générique et ne définit le développement de la résilience mentale que de façon boiteuse. Tel que discuté précédemment dans ce document, les programmes de résiliences mentales sont majoritairement des programmes pré-déploiement et quelques-uns sont offerts de façon annuelle[111]. Ils ne sont pas intégrés réellement à la culture à l'exception des formations spécifiques à la mission.[112] Le développement de la résilience doit être inclus de façon plus naturelle au sein des FAC et faire partie du plan de développement des membres. Actuellement, la majorité sinon tous les cours des FAC incluent une ou quelques périodes de résilience mentale. Est-ce suffisant ? Sont-elles adaptées? Amènent-elles des résultats concrets? Ces questions devraient faire l'objet d'études ciblées au sein de notre population.

L'entraînement physique est une responsabilité individuelle. Les FAC ne font aucune vérification des habitudes de vie de ses futures recrues, il est donc important d'avoir les outils pour modeler les habitudes des membres si l'on souhaite leur inculquer de saines habitudes de vie et un mode de vie actif.

L'étude actuelle a démontré que les facteurs de non-disponibilité opérationnelle sont principalement les blessures musculosquelettiques et des blessures non liées au combat. L'étude a également démontré que les directives sont floues et qu'elles ne permettent pas de définir des critères d'applications, des mesures de contrôles claires, des résultats attendus et des évaluations d'efficacité. Considérant le manque de clarté dans ces directives et l'état actuel de la disponibilité

---

[111] Ce concept de formation annuelle devrait être évalué afin d'en voir l'efficacité.

[112] Bien qu'il ne s'agisse pas directement de formation sur la résilience, les études démontrent que les membres ayant eu une meilleure préparation culturelle acquièrent une meilleure résilience face aux défis culturels rencontrés.

opérationnelle des FAC, une évaluation complète des programmes de résiliences et de leur application est requise au sein des FAC. La résilience peut être développée afin de faire face à des situations bien spécifiques, mais le développement de la résilience doit être effectué de façon large et continue afin que les aboutissants permettent de faire face à tous les facteurs de stress physique et psychologique tant sur le plan personnel que professionnel.

CONCLUSION

Les FAC sont un des outils politiques à la portée du gouvernement canadien afin qu'il exerce son influence sur la scène internationale. Il s'agit également d'une force de dernier recours pour supporter et défendre la population canadienne de l'instabilité, l'insécurité, les catastrophes naturelles ou les pandémies. Pour remplir leur mandat, les FAC doivent atteindre une capacité opérationnelle optimale pour être en mesure d'agir rapidement et efficacement à tous les types d'assistances ou d'opérations de combats. Comme toute autre organisation, les FAC ne posséderont sans doute jamais un état d'effectif parfait, ayant 100% du personnel pleinement opérationnel en tout temps, mais l'objectif est d'être le plus près possible d'une capacité opérationnelle optimale. Pour se faire il faut absolument maximiser l'accès à des services de santé et à des programmes de qualité pour prévenir et traiter les blessures dans les plus brefs délais. Avec un budget d'un peu moins de 22 milliards de dollars pour l'effectif financier 2019-20, le MDN représente la dépense la plus importante du gouvernement fédéral. Des 22 milliards, un peu plus de 8 milliards sont destinés aux salaires et avantages sociaux des membres. Ces montants devraient nous permettre d'obtenir et de maintenir des forces en santé, qui sont résilientes et capables de remplir les tâches mandatées par le gouvernement canadien, tant au Canada qu'à l'extérieur des frontières. Maintenir des forces en santé, prévenir les blessures et éviter les libérations volontaires autant que possible, par le biais d'une meilleure utilisation des outils de préparation ou par une planification plus adaptée aux besoins des membres, pourraient certainement favoriser l'atteinte de capacités opérationnelles optimales pour les FAC.

Dans cette étude, la résilience a été définie comme étant un état d'adaptation qui permet à une personne de revenir à son état de bien-être suite à une épreuve. Ce concept qui origine des sciences physiques est applicable tant à la condition physique que psychologique. La vision

dichotomique entre les politiques et les programmes visant à développer la résilience des membres des FAC, leur application ainsi que le manque de mesure de contrôle sont des points importants qui ont étés mis en évidence. Bien que les FAC et le MDN s'affairent à développer des programmes de prévention des blessures et de développement de la résilience psychologique et physique, les outils permettant d'évaluer leur efficacité semblent absents ou inefficace par manque d'objectivité. Le développement de la résilience ne surgit pas du jour au lendemain, sans prise de conscience ou sans participation active des membres. Il s'agit d'un parcours individuel et progressif, qui doit être supporté par l'organisation, cette dernière agissant à titre de facilitateur pour favoriser le support et l'adaptation des membres. Pour ce faire, il faut définir des objectifs clairs et mesurables. Ces deux derniers aspects constituent des faiblesses considérables au niveau des FAC et font douter de leur volonté à améliorer la résilience de leurs membres.

Bien que la résilience mentale soit tout aussi importante que la résilience physique, il est démontré que la résilience physique est plus critique dans un contexte militaire. D'abord, une amélioration de la résilience physique est directement bénéfique pour l'exécution des tâches au combat de par la nature «physique» de celles-ci et parce que les opérations impliquent souvent de très longues heures de travail (incluant préparation, planification, etc.). Ensuite, les études citées démontrent qu'il y a une corrélation entre l'amélioration de la résilience physique et psychologique, les deux dimensions étant directement proportionnelles.

Le métier des armes, tout comme tous les métiers, impose des facteurs de stress importants. Certains sont partie inhérente au métier de soldat et ne peuvent pas être soustraits des tâches et des fonctions militaires officielles. Pour cette raison, il est crucial d'outiller les membres des FAC le plus efficacement possible face à ces facteurs dont l'élimination est impossible. Il existe également un nombre de facteurs de stress importants qui sont associés aux processus de gestion organisationnelle. Un programme rigoureux pour développer la résilience

des membres doit envisager l'élimination ou atténuer les facteurs de stress inutiles qui sont internes à une organisation. Une définition claire et concise de ce qu'est véritablement la résilience pour les FAC, ainsi des moyens pour l'évaluer et la contrôler devraient être établis.

Alors que la volonté de l'organisation semble vouloir favoriser la résilience des membres et que les quelques programmes développés en ce sens sont pertinents, leur application reste sporadique et on ne dispose d'aucune mesure objective fiable pour valider l'efficacité des programmes. De plus, la vision des trois éléments est différente pour l'application de ces programmes. Même les ressources qu'ils ont développées sont bien différentes. Alors que l'AC a développé un programme complet avec *Mission : Prêt* (qui semble stagner sans avoir eu une grande portée), la MRC et l'ARC n'ont pas publié de suite à leur annexe respective de la publication des FAC (*Équilibre, la stratégie de performance physique des FAC*). Une mesure de contrôle nationale s'impose non pas sur les modalités d'application, mais sur l'application même du développement de la résilience. Il faudrait établir des mesures de contrôle, étant associées à des restrictions ou à des contraintes (ex : déterminer le rythme des activités ou progression des entrainements), ainsi que des critères de réussite objectifs. Bien que l'exécution de programmes spécifiques puisse être déléguée aux échelons subordonnés, l'exploration et le développement du concept de résilience devrait s'effectuer au niveau des paliers stratégiques. Lorsqu'on survole les références, on constate effectivement que l'exécution de ce type de programmes dans les FAC est déléguée aux échelons inférieurs. En revanche, la présente étude a démontré que la directive actuelle du CDS vise à « augmenter la capacité opérationnelle », ce qui apparaît tout à fait logique, mais qui n'est pas clairement définie et donc difficilement quantifiable. Les mesures de contrôles sont quant à elles absentes, ce qui s'avère très problématique.

Bien que la volonté de l'organisation semble vouloir favoriser la résilience des membres, cette étude a démontré qu'il n'existe aucune directive explicite, ni aucun moyen d'évaluer ou de contrôler le niveau de résilience physique ou psychologique, pour les membres des FAC. En effet, bien qu'il existe quelques programmes pertinents visant à améliorer la résilience des membres, tant physique que psychologique, leur application reste sporadique et on ne dispose d'aucune mesure objective fiable pour valider l'efficacité des programmes. Or ces programmes sont insuffisants pour contrecarrer l'effet des facteurs de stress liés au combat, voire encore les facteurs de stress institutionnels. Somme toute, on peut conclure que davantage d'études sont requises pour définir ce qu'est véritablement la résilience pour les membres des FAC et pour identifier quels facteurs, internes ou externes, peuvent favoriser ou nuire au développement de la résilience. Il s'agit certes d'un concept abstrait et complexe qui est propre à chaque individu, mais pourrait-on oser essayer de trouver des moyens pour évaluer, quantifier et contrôler le niveau de résilience chez nos soldats? Ceci, en vue de bonifier nos forces et d'optimiser nos capacités opérationnelles pour être prêts à remplir notre mandat, partout et en tout temps. Une meilleure identification des objectifs de résilience permettrait également une meilleure identification des qualités requises pour être un membre des FAC.

BIBLIOGRAPHIE

« 4th International Congress on Soldiers' Physical Performance », 12 janvier 2017, https://www.dst.defence.gov.au/event/4th-international-congress-soldiers%E2%80%99-physical-performance.

« 4500-1-canadian-army-integrated-performance-strategy.pdf », consulté le 9 décembre 2020, https://strongproudready.ca/missionready/wp-content/uploads/4500-1-canadian-army-integrated-performance-strategy.pdf

Adam J. Vanhove et al., « Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness », Journal of occupational and organizational psychology 89, no 2 (2016): 278-307, https://doi.org/10.1111/joop.12123.

Affaires mondiales Canada, « Rapport d'étape 2018-2019 du Ministère de la défense nationale et Forces armées canadiennes sur le Plan d'action national du Canada pour les femmes, la paix et la sécurité », AMC, 6 janvier 2020, https://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/cnap-pnac/progress_reports-rapports_etapes-2018-2019-dnd.aspx?lang=fra.

A. H. Y. Chu et al., « Self-reported domain-specific and accelerometer-based physical activity and sedentary behaviour in relation to psychological distress among an urban Asian population », The international journal of behavioral nutrition and physical activity 15, no 1 (2018): 36-36, https://doi.org/10.1186/s12966-018-0669-1.

Allan English, « Corruption in the Canadian military? Destroying trust in the chain of command », Canadian foreign policy journal 23, no 1 (2017): 32-46, https://doi.org/10.1080/11926422.2016.1250654.

André Dauphiné et Damienne Provitolo, « La résilience : un concept pour la gestion des risques », Annales de géographie 654, no 2 (2007): 115-25, https://doi.org/10.3917/ag.654.0115.

Anny Fredette, « La présentation clinique et le profil de course d'un échantillon de militaires présentant des douleurs aux membres inférieurs lors de la course à pied », mémoire de maîtrise, 7 mars 2020.

Ava C. Dykes et Gary L. Winn, « Identifying Toxic Leadership and Building Worker Resilience », Professional safety 64, no 3 (2019): 38-45

Babak Bagheri et al., « Life psychosocial stresses and coronary artery disease », International journal of preventive medicine 7, no 1 (2016): 106-106, https://doi.org/10.4103/2008-7802.190598

« BALANCE-Book_F.pdf.pdf », consulté le 17 décembre 2020, https://www.connexionfac.ca/getmedia/f089f2ac-0825-429a-ba22-dbbe9c44233c/BALANCE-Book_F.pdf.aspx

Brian Scheid et Tim Lawson, « Work-from-home productivity gains seen evaporating as pandemic grinds on », SNL European Financials Daily, no Journal, Electronic (2020), http://cfc.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV1NTwIxEJ2IXExM1KgRUdN4Xyxtl-Vm1IAcxBjiRS-k2w_cw37Aor_fTtlFgwkXz022k207r_OmMw-Asw4NNnyCNFZRxRk1titC41CJq1AxrnuRlZFXf3t6FOP3aDLuv1WPC7E0plru2kt6161zhaz5jQMmJkK8EtwW8wB1pDDfWolqNKDpziJ3O795P3h-max5F9rz2ck_rtfjyfAAdD21sqqT6HRdFb3RpvFf1h1Cy0GRNuQXN0fuVlvlCHZMdgwjJMsDrDEJPvLUkGLVANYrSpCZTLKSlC7SJeZL-obHDuiILEmB1HOaKDJbuJi-JHl2AtfDwevDKKjNnFbZiOmPifwU9iW-qM-WvvJOnwHhok-1pswyqkQsVSyMuw1qY2PLOZOqBe0tXzzfOtqGPYZxK0oxdC9gd7n4NJfQcL_8qlqvb_LSsc4.

Bradley C. Nindl et al., « Perspectives on Resilience for Military Readiness and Preparedness: Report of an International Military Physiology Roundtable », Journal of Science and Medicine in Sport 21, no 11 (novembre 2018): 1116-24, https://doi.org/10.1016/j.jsams.2018.05.005

Canada. Dept. of National Defence et Canada. Ministère de la défense nationale, « Strong, secure, engaged: Canada's defence policy » (Ottawa, Ont.: National Defence = Défense nationale, 2017).

Canadian Forces Leadership Institute et al., « Duty with honour: the profession of arms in Canada = Servir avec honneur : la profession des armes au Canada » (Ottawa: Produced on behalf of the Canadian Defence Academy by the Canadian Forces Leadership Institute, 2005).

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GJ-005-314/FP-001, Protection des Forces interarmées des FC. Ottawa: Service de la doctrine interarmées, 2006.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Engagement rapproché : la puissance ter-restre à l'ère de l'incertitude : opérations adaptables et dispersées en évolution. Kingston, ON: Centre de guerre terrestre de l'Armée canadienne, 2019.

Canada. Ministère de la Défense nationale. PIFC 01, Doctrine militaire canadienne. Ottawa: Service de la doctrine interarmées, 2011-09.

« cds-guidance-to-the-caf-fr-rev4.pdf », consulté le 15 décembre 2020, https://www.cfmws.com/fr/AboutUs/MFS/NewsandUpdates/Documents/cds-guidance-to-the-caf-fr-rev4.pdf

Chantal Brien, « À mi-chemin : Mise en œuvre du programme de formation en route vers la préparation mentale dans l'ARC », Revue de l'aviation Royale canadienne Vol. 6 | NO 4

Automne 2017, http://publications.gc.ca/collections/collection_2018/mdn-dnd/D12-16-6-4-fra.pdf

Défense nationale, « Chef du personnel militaire », page de navigation, aem, 3 avril 2020, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/defense-101/2020/03/defense-101/cpm.html.

Défense nationale, « DOAD 5017-0, Santé mentale », politiques, aem, 13 novembre 2013, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5017/5017-0-sante-mentale.html.

Défense nationale, « DOAD 5023-0, Universalité du service », politiques, aem, 13 novembre 2013, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5023/5023-0-universalite-du-service.html.

Défense nationale, « DOAD 5023-2, Programme de conditionnement physique », politiques, aem, 13 novembre 2013, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5023/5023-2-programme-de-conditionnement-physique.html.

Défense nationale, « DOAD 5029-3, Mutations », politiques, aem, 13 novembre 2013, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5029/5029-3-mutations.html.

Défense nationale Gouvernement du Canada, « Engagés vers l'avant : La stratégie de modernisation de l'Armée canadienne », 7 janvier 2021, http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/nouvelles-publications/strategie-de-modernisation-de-larmee-canadienne.page.

Défense nationale, « Évaluation de l'état de préparation des Forces terrestres », vérifications, aem, 22 décembre 2017, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/verification-evaluation/evaluation-etat-preparation-forces-terrestres.html

Défense nationale Gouvernement du Canada, « Formation de la préparation mentale | Défense nationale | Forces armées canadiennes », 19 février 2013, http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-sante-rvpm/index.page.

Défense nationale Gouvernement du Canada, « La Revue de l'ARC - AUTOMNE 2017 - Volume 6, Numéro 4 », pp. 24-33, 8 décembre 2014, http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/centre-guerre-aerospatiale-fc/bibliotheque-electronique/la-revue/2017-vol6-no4-automne.page.

Défense nationale, « Opération LASER », éducation et sensibilisation, aem, 24 novembre 2020, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/operations/operations-militaires/operations-en-cours/laser.html.

Défense nationale, « Structure organisationnelle – Défense nationale et les Forces armées canadiennes », descriptions d'organisation, aem, 22 avril 2013, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/structure-organisationnelle.html.

« Évaluation FORCE », consulté le 16 janvier 2021, https://www.connexionfac.ca/Nationale/Programmes-et-Services/Personnel-militaire/Conditionnement-physique-pour-les-militaires/Programme-FORCE/Evaluation-FORCE.aspx.

Fábio Carlos Lucas de Oliveira et al., « Validity and Reliability of 2-Dimensional Video-Based Assessment to Analyze Foot Strike Pattern and Step Rate During Running: A Systematic Review », Sports health 11, no 5 (2019).

Friedl, Karl E., Torbjorn J. Breivik, 3rd Carter Robert, Dieter Leyk, Per Kristian Opstad, John Taverniers, and Marion Trousselard. "Soldier Health Habits and the Metabolically Optimized Brain." Military Medicine 181, no. 11 (2016): e1499-e1507.

François Thériault, Sondage sur la santé et le style de vie du personnel des Forces armées canadiennes – 2013-2014, Book, Whole (Défense nationale, 2016).

George E. Reed et R. Craig Bullis, « The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees », Armed forces and society 36, no 1 (2009): 5-18, p. 5, https://doi.org/10.1177/0095327X09334994.

Guay, Canadian Forces College, et Collège des Forces canadiennes, Le leadership toxique: pourquoi les leaders toxiques sont-ils en mesure de connaître de belles carrières au sein des Forces armées canadiennes? Book, Whole (Toronto, Ont: Collège des Forces canadiennes, 2017).

Gosselin, Alain and Dominique Morvan. "La Gestion Des Talents : Quatre Questions à Débattre Au Comité De Direction." Gestion (HEC Montréal) 41, no. 1 (2016): 42-49.

Jitender Sareen et al., « Canadian Military Personnel's Population Attributable Fractions of Mental Disorders and Mental Health Service Use Associated With Combat and Peacekeeping Operations », American journal of public health (1971) 98, no 12 (2008): 2191-98, https://doi.org/10.2105/AJPH.2008.134205.

J. J. -R S. Bernier, Stratégie du Médecin général en matière de santé mentale : Groupe des Services de santé des Forces canadiennes : une évolution de l'excellence, Book, Whole (Défense nationale et les Forces Canadiennes, 2014).

Jones, Bruce H., Matthew W. Bovee, John McA. Harris, and David N. Cowan. “Intrinsic Risk Factors for Exercise-Related Injuries among Male and Female Army Trainees.” The American Journal of Sports Medicine 21, no. 5 (September 1993): 705–10. https://doi.org/10.1177/036354659302100512.

Karl E. Friedl, « Military applications of soldier physiological monitoring », Journal of science and medicine in sport 21, no 11 (2018): 1147-53, https://doi.org/10.1016/j.jsams.2018.06.004.

Laurent Guillet, « Chapitre 4. L’évaluation des événements de vie majeurs », in Le stress, Le point sur... Psychologie (Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur, 2012), 91-105, https://www.cairn.info/le-stress--9782804174378-p-91.htm.

« Les femmes dans les FAC | Forces armées canadiennes », consulté le 3 février 2021, https://forces.ca/fr/les-femmes-dans-les-fac/.

Lebeau, Martin and Patrice Duguay. Les Coûts Des Lésions Professionnelles : Une Revue De Littérature Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, 2011.

« MISSION:Prêts – RESSOURCES@PORTÉE DE LA MAIN », consulté le 11 décembre 2020, https://strongproudready.ca/missionready/fr/home-fr/.

Nindl, Bradley C., Daniel C. Billing, Jace R. Drain, Meaghan E. Beckner, Julie Greeves, Herbert Groeller, Hilde K. Teien, et al. "Perspectives on Resilience for Military Readiness and Preparedness: Report of an International Military Physiology Roundtable." Journal of Science and Medicine in Sport 21, no. 11 (2018): 1116-1124.

Nindl, Bradley C., John W. Castellani, Bradley J. Warr, Marilyn A. Sharp, Paul C. Henning, Barry A. Spiering, and Dennis E. Scofield. "Physiological Employment Standards III: Physiological Challenges and Consequences Encountered during International Military Deployments." European Journal of Applied Physiology 113, no. 11 (2013): 2655-2672.

Paul T. Bartone, « Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness? », éd. par Janice H. Laurence, Military psychology 18, no S (2009 2006): S131-S148.

« Profil de la condition physique », consulté le 16 janvier 2021, https://www.connexionfac.ca/Nationale/Programmes-et-Services/Personnel-militaire/Conditionnement-physique-pour-les-militaires/Programme-FORCE/Profil-de-la-condition-physique.aspx.

Rebecca L. Patterson, Stratégie intégrée du Médecin général en matière de santé – 2017, Book, Whole (Défense nationale, 2017).

« rep17jun15a-f.pdf », consulté le 17 mars 2021, https://sencanada.ca/content/sen/committee/412/secd/rep/rep17jun15a-f.pdf.

« rvpm-aide-memoire.pdf », consulté le 15 janvier 2021, http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-sante-services-rvpm/rvpm-aide-memoire.pdf.

« S'enrôler dans les Forces armées canadiennes | Forces armées canadiennes », consulté le 13 janvier 2021, https://forces.ca/fr/vous-enroler/#st.

Serge Tisseron, La résilience, vol. 6e éd., Que sais-je ? (Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 2017).

Statistique Canada Gouvernement du Canada, « Profils d'emploi des familles avec enfants », 24 juin 2015, https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2015001/article/14202-fra.htm#a3

Stratégie conjointe de prévention du suicide, Book, Whole (Défense nationale, 2017).

Stephen V. Bowles et Paul T. Bartone, Handbook of Military Psychology: Clinical and Organizational Practice, Book, Whole (Cham: Springer International Publishing AG, 2018), https://doi.org/10.1007/978-3-319-66192-6.

Jarrett, Thomas A. "Warrior Resilience and Thriving (WRT): Rational Emotive Behavior Therapy (REBT) as a Resiliency and Thriving Foundation to Prepare Warriors and their Families for Combat Deployment and Posttraumatic Growth in Operation Iraqi Freedom, 2005–2009." Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy 31, no. 2 (2013): 93-107.

William D. Bryant, « Resiliency in Future Cyber Combat », Strategic studies quarterly : SSQ 9, no 4 (2015): 87-107.