



Le chef d'état major de la Défense (CEMD), le général Wayne Eyre, CMM, CSM, CD, discute avec des soldats qui participent à l'opération UNIFIER-UK, le 28 octobre 2022, au Royaume-Uni.

Caporal Eric Greico, Forces armées canadiennes

## Au sujet du caractère

### LE GÉNÉRAL (À LA RETRAITE) WAYNE D. EYRE ET LE LIEUTENANT-COLONEL (À LA RETRAITE) BILL CUMMINGS

*Le général (Gén) Eyre s'est joint aux Cadets de l'Armée canadienne à l'âge de douze ans, et il revêt l'uniforme depuis lors. Le Gén Eyre a fait des études au Royal Roads Military College de Victoria et au Collège militaire royal du Canada à Kingston. Après avoir reçu sa commission d'officier en 1988, il s'est joint au 2<sup>e</sup> Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (PPCLI), et pendant la majeure partie de sa carrière, il a eu l'immense privilège d'occuper des postes de commandant ou de commandant adjoint. Entre autres, il exercé les fonctions de commandant du 3 PPCLI, du 2<sup>e</sup> Groupe-brigade mécanisé du Canada, de la 3<sup>e</sup> Division du Canada et de la Force opérationnelle interarmées (Ouest), et il a été général commandant adjoint - Opérations pour le XVIII (U.S.) Airborne Corps, commandant adjoint du Commandement des Nations Unies en Corée, commandant adjoint et, brièvement commandant, du Commandement du personnel militaire, de même que commandant de l'Armée canadienne. Il était chef d'état-major de la Défense du 24 février 2021 au 18 juillet 2024*

*Au titre des opérations, le Gén Eyre a commandé un peloton d'infanterie au sein des Forces des Nations Unies à Chypre; un peloton de reconnaissance du 2 PPCLI au sein de la Force de protection de l'ONU en Croatie (y compris la poche de Medak); une compagnie d'infanterie de la Force de stabilisation de l'OTAN en Bosnie; et l'équipe de liaison et de mentorat opérationnels du Canada à Kandahar, en Afghanistan, chargée de conseiller la Brigade 1-205 de l'Armée nationale afghane au combat. Par ailleurs, il a été général commandant de la Mission OTAN de formation en Afghanistan, affectation pendant laquelle il a supervisé la mise sur pied de la force, l'instruction institutionnelle et le perfectionnement professionnel des Forces de sécurité nationale afghanes, et en tant que premier commandant adjoint non américain du Commandement des Nations Unies en Corée depuis sa création 69 ans plus tôt, et à ce titre, l'officier canadien le plus élevé en grade affecté en permanence dans la région de l'Asie-Pacifique. Parmi diverses opérations nationales, il a assuré la liaison militaire auprès*

*du gouvernement du Manitoba pendant les inondations de 1997, a dirigé une compagnie de lutte contre les feux de forêt en Colombie-Britannique en 1998, a commandé la force opérationnelle chargée de la protection durant le Sommet du G8 de 2010, et était à la tête de l'intervention militaire pendant les feux de forêt de 2015 en Saskatchewan et l'évacuation de Fort McMurray, en Alberta, en 2016.*

*En qualité d'officier d'état-major, le Gén Eyre a été affecté au Royal Winnipeg Rifles, au Quartier général du Secteur de l'Ouest de la Force terrestre, à la Direction – Analyse de la Défense du QGDN et au Commandement de la Force expéditionnaire du Canada à titre de J3. Il est diplômé du U.S. Army Special Forces Qualification Course, du U.S. Marine Corps Command and Staff College, de la U.S. Marine Corps School of Advanced Warfighting et du U.S. Army War College. De plus, il est titulaire d'un baccalauréat ès sciences et de trois maîtrises (études militaires, études opérationnelles et études stratégiques). Il a notamment les distinctions honorifiques de Commandeur de l'Ordre du mérite militaire, la Croix du service méritoire, la Mention élogieuse du chef d'état-major de la Défense, l'Ordre du Mérite de la Sécurité nationale de la Corée du Sud, le grade de commandeur de l'Ordre national de l'étoile de la Roumanie, le grade de commandeur de l'Ordre national du Mérite de la France, la Croix d'honneur en or des forces armées allemandes, la première classe de l'Ordre de Viesturs, ainsi que la Légion du Mérite des États-Unis à quatre reprises, y compris au grade de commandant deux fois.*

*Le lieutenant-colonel (ret) W.G. (Bill) Cummings, CD, est un officier d'infanterie chevronné du Royal Canadian Regiment. Au cours de ses 36 ans de service militaire, il a pris part à des déploiements à Chypre, en Bosnie et en Afghanistan. Bill occupe actuellement un emploi civil en qualité d'officier supérieur d'état-major de Concepts professionnels et développement du leader à l'Académie canadienne de la Défense, à Kingston, en Ontario.*

**Au cours des dernières années, nous avons beaucoup insisté sur le « caractère » comme élément central de notre identité en tant que membres des Forces armées canadiennes. Le concept de « compétence », sur lequel nous nous sommes traditionnellement concentrés, reste essentiel, mais pas autant que le caractère. Le caractère mène, la compétence suit—ce qui signifie qu'avec un bon caractère comme base, la compétence peut être construite. Pour aller plus loin, on peut dire que la plupart de nos échecs stratégiques au cours des cinquante dernières années ont été le résultat de défauts de caractère, et non de compétences. D'où la place centrale qu'il occupe dans notre nouvelle éthique professionnelle, *Digne de servir*.**

Qu'est-ce que le « caractère »? De nombreuses personnes utilisent le terme « caractère », mais peu d'entre elles prennent le temps d'en comprendre la véritable signification. Le dictionnaire *Concise Oxford* définit le caractère comme l'ensemble des qualités mentales et morales propres à un individu.<sup>2</sup> Le *Concise Oxford* s'inspire d'une conception du caractère vieille de plus de 2 300 ans, établie à l'origine par Aristote, qui considérait que la vertu était à la fois intellectuelle—c'est-à-dire l'excellence des pouvoirs de raisonnement, comme la prudence et la sagesse—et morale—c'est-à-dire le contrôle des émotions ou des désirs dans l'obéissance à la raison, comme la tempérance. Le caractère, c'est la poursuite d'une telle vertu en tant que manière d'être. La conception d'Aristote reposait sur l'idée que l'être humain trouve son but le plus élevé dans la recherche active d'une vie bien vécue, d'une vie vertueuse.

L'étude récente du concept de caractère par les chercheurs en psychologie positive s'appuie sur les travaux d'Aristote et d'un grand nombre d'autres chercheurs pour affirmer que, dans une perspective interne basée sur la théorie des traits, le caractère est fondé sur un ensemble de vertus soutenues par des forces de caractère. Les universitaires ont poussé cette recherche plus loin en développant un modèle de leader basé sur le caractère,

le caractère étant composé de valeurs, de vertus et de traits de personnalité. Qu'il s'agisse d'une valeur, d'une vertu, d'un trait ou d'une force, chacun représente une déclaration positive en faveur de l'épanouissement et de l'excellence de l'être humain, qui fait écho à la conception de la phronesis ou sagesse pratique d'Aristote.

David Brooks donne un aperçu éclairant du caractère lorsqu'il décrit « les vertus du curriculum vitae par rapport à celles de l'éloge funèbre ». Les vertus d'un curriculum vitae « sont celles que vous mentionnez sur votre CV, les aptitudes que vous apportez sur le marché du travail » et s'apparentent aux compétences évoquées plus haut. Les vertus d'éloge sont davantage axées sur le caractère et « sont les vertus dont on parle à vos funérailles, celles qui existent au cœur de votre être—que vous soyez gentil, courageux, honnête ou fidèle ». Dans le cadre de la profession militaire, pour combiner les deux, une vie professionnelle bien vécue est une vie qui vise l'excellence en vivant l'éthique militaire et qui cherche à atteindre les plus hauts niveaux de compétence professionnelle d'une manière vertueuse ou positive.

On peut donc se demander que sont les vertus exactement? Marc Aurèle l'a bien résumé en disant : « La valeur d'une personne se mesure à la valeur de ce qu'elle estime ». Ce que nous

valorisons en tant que profession est résumé dans notre éthique militaire. Nos principes éthiques, nos valeurs militaires et nos attentes professionnelles définissent les normes à respecter pour obtenir des résultats militaires. En fin de compte, une vie professionnelle bien vécue consiste à vivre ce que la profession valorise, de sorte qu'il n'y ait pas d'écart entre ce que nous pensons, ce que nous disons et ce que nous faisons. C'est cela mener une vie intègre; ce n'est pas un chemin facile, et le travail n'est jamais terminé. La perfection n'existe pas, il y a toujours quelque chose à améliorer. Tout comme la condition physique, elle exige un engagement professionnel quotidien : vivre l'éthique de la profession et respecter les normes les plus élevées en matière de caractère personnel et de compétence professionnelle—en un mot, le professionnalisme. C'est pourquoi l'éthos n'est pas quelque chose qu'on lit une fois et qu'on laisse ensuite sur l'étagère pour prendre la poussière. Il doit être notre compagnon et notre guide de tous les instants.

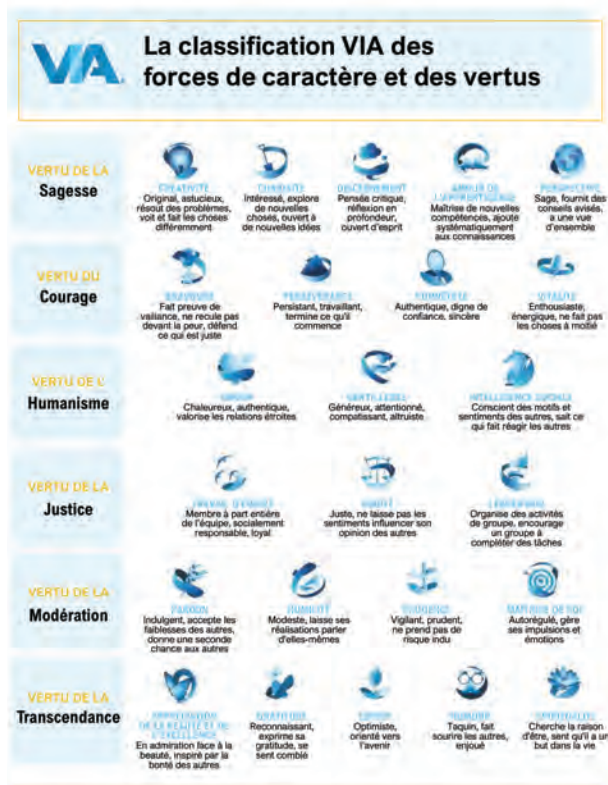
C'est dans les moments d'adversité—personnelle et professionnelle—que le caractère authentique se manifeste. « Le véritable test de caractère est de savoir si l'on parvient à s'en tenir aux valeurs que l'on a vécues lorsque tout est contre soi. Si la personnalité est la façon dont vous réagissez au cours d'une journée normale, le caractère est la façon dont vous vous présentez au cours d'une journée difficile ». C'est dans ces épreuves que les caractéristiques négatives de l'ego peuvent se manifester, lorsque le sentiment d'être une victime et/ou d'avoir droit à quelque chose prend le dessus sur les valeurs affirmées et que le vrai caractère émerge. Nous exerçons une profession qui prépare et parfois pratique la plus difficile des entreprises humaines—la guerre—et la force de caractère est donc essentielle. Les journées difficiles sont notre pain et notre beurre.

Depuis la publication de *Digne de servir*, les FAC ont eu plus de temps pour approfondir le concept de caractère et le décortiquer. Nous nous sommes rendu compte que l'éthique militaire ne suffit pas à transmettre les valeurs et les vertus que les marins, les soldats, les aviateurs et les opérateurs doivent intérioriser et vivre si l'on veut que les FAC deviennent un meilleur lieu de travail et une force militaire plus efficace. Pourquoi? Parce que le comportement humain est complexe et ne peut être décrit de manière nuancée par une éthique ne contenant qu'une vingtaine de termes. N'oubliez pas qu'un éthos n'est qu'un esprit caractéristique d'une organisation, qui décrit essentiellement l'identité idéalisée d'une profession. Il ne s'agit pas d'une description complète des normes et pratiques de l'organisation, ce qui a parfois conduit à de graves manquements au professionnalisme en termes de caractère. Il est certain que cette culture vécue a privilégié des façons d'être, en particulier en ce qui concerne les approches étroites du leadership axées principalement sur la compétence et les résultats, qui ont réduit l'efficacité de notre

armée en nuisant aux subordonnés, en marginalisant les autres et en diminuant la confiance au sein de nos équipes.

Peut-on enseigner le caractère? De grands esprits se sont penchés sur cette question pendant des millénaires. Alors que certains pensent qu'elle est innée et fixe, d'autres pensent qu'elle peut être développée. Nous sommes dans le camp des seconds, mais cela demande un effort constant : « L'excellence morale, selon Aristote, est le résultat de l'habitude et de la répétition ». Petersen et Seligman parlent du développement des forces de caractère par la pratique (habitude morale). Crossan, Seijts et Gandz se font l'écho de cette approche en développant intentionnellement les dimensions et les éléments du caractère à la manière d'Aristote, en s'engageant dans la pratique.

C'est pour cette raison que nous nous orientons vers des modèles de leadership positifs basés sur un ensemble de vertus universelles et de forces de caractère qui transcendent l'ethnicité, la culture, la religion et le temps, et qui résident en chacun de nous. Les vertus universelles et les forces de caractère découlent de la recherche fondamentale des psychologues positifs Petersen et Seligman, qui ont établi une classification des vertus universelles et des forces de caractère nécessaires à l'épanouissement de l'être humain. Vingt-quatre forces de caractère se développent pour soutenir les six vertus fondamentales que sont la sagesse, le courage, l'humanité, la justice, la tempérance et la transcendance.





S'appuyant sur cette recherche fondamentale, le cadre du caractère du leader de la Ivey Business School de l'Université de Western Ontario adapte ces vertus et forces de caractère en onze dimensions de caractère interdépendantes et cinquante-trois éléments de soutien fonctionnant ensemble, la dimension de caractère du jugement remplissant le rôle spécial de médiateur « de la manière dont les autres dimensions déterminent les comportements des individus dans différentes situations ».



La classification VIA des forces de caractère et cette approche transformationnelle du leadership ont toutes deux pour objectif d'améliorer le bien-être des individus et des équipes et de maintenir l'excellence. Elle est donc en parfaite harmonie avec notre doctrine de leadership, notre éthique et l'impératif d'efficacité militaire. La clé de cette approche du caractère du leader est l'amélioration du jugement de nos leaders afin que l'impératif militaire de la réussite de la mission et le bien-être de nos équipes soient pris en compte de manière plus équilibrée dans la prise de décision militaire, quelle que soit la nature de la tâche militaire.

Nous ne serons pas surpris d'apprendre que le leadership, tout comme l'éthique militaire, est une pratique professionnelle constante. Pour l'éthique, il s'agit de rechercher le professionnalisme, pour le leadership, il s'agit de développer la force de caractère. Il s'agit d'une habitude consciente qui consiste à s'assurer que ce que l'on pense, ce que l'on dit et ce que l'on fait sont conformes à notre éthique et aux forces de caractère du chef dans l'accomplissement de notre devoir militaire. Mais la question qui se pose ici est la suivante : « Comment vit-on l'éthos et comment développe-t-on sa force de caractère? ». Et pour être justes,

nous, en tant que profession des armes, devons faire mieux dans ce domaine que nous ne l'avons fait par le passé. Nos collègues et nos établissements de formation individuels ont fait du bon travail en fournissant des cadres et des connaissances théoriques, mais la profession n'a pas suffisamment mis l'accent sur l'apprentissage par l'expérience sur le lieu de travail, où ces nouvelles connaissances doivent être renforcées et maîtrisées.

Le processus consistant à vivre l'éthique de manière plus stricte ou à développer ses forces de caractère est identique et d'une simplicité frustrante, mais difficile à mettre en œuvre. La méthode pour vivre une vie professionnelle de caractère, où il n'y a pas d'écart entre penser, dire et faire, est la méthode d'Aristote—devenir en faisant. Intérioriser, vivre et développer des valeurs et des vertus n'est pas différent d'apprendre à jouer de la guitare ou à nager en compétition. Il faut avoir l'intention et s'engager à développer cette compétence en termes de temps, d'efforts, de persistance des habitudes et d'état d'esprit. Il est utile de développer cette compétence au sein d'un groupe de personnes partageant la même volonté de rechercher l'excellence dans cette compétence, et qui vous apportera un retour d'information réel et utile ainsi qu'un soutien positif. Ce retour d'information est essentiel, car certains aspects de notre caractère se construisent ou s'atrophient en fonction de leur utilisation ou de leur absence, et un retour d'information honnête de la part de ceux qui nous entourent est nécessaire pour voir ce flux et ce reflux si nous voulons réussir dans cet engagement de toute une vie.

Les recherches menées par Tascha Eurich indiquent que l'un des nombreux défis auxquels nous sommes confrontés dans ce voyage est que seulement 15 % des personnes sont réellement conscientes d'elles-mêmes. La conscience de soi comporte deux aspects : l'un interne et l'autre externe. La conscience interne de soi est « la clarté avec laquelle nous percevons nos propres valeurs, nos passions, nos aspirations, notre adéquation avec notre environnement, nos réactions [...] et notre impact sur les autres ». D'une certaine manière, c'est ce que Marc-Aurèle croyait, à savoir que l'on sait ce que l'on valorise. Bien que certaines recherches indiquent que la réflexion dans l'action et la réflexion sur l'action sont des moyens de parvenir à la compréhension de soi, d'autres recherches indiquent qu'il faut plus qu'une simple introspection. Pour être clair, l'autoréflexion et l'introspection sont toujours nécessaires pour parvenir à se comprendre soi-même, même si nous avons besoin d'un retour d'information honnête de la part de ceux qui nous entourent pour comprendre au mieux nos préjugés qui en viennent à affecter cette réflexion et cette introspection.

La deuxième composante, la conscience externe de soi, consiste à « comprendre comment les autres nous perçoivent, en fonction des mêmes facteurs que ceux énumérés ci-dessus ». Étant donné que la majorité des gens ne sont pas conscients

d'eux-mêmes en général, il n'est pas surprenant que pour changer de manière significative, la plupart des gens aient besoin d'un retour d'information pertinent et constructif de la part des personnes qui les entourent. En effet, vivre l'éthique militaire et développer sa force de caractère pour améliorer son potentiel de leadership sont deux activités basées sur le travail d'équipe.

Si nous souhaitons développer la force de caractère de nos dirigeants, comme il se doit, le groupe de personnes le plus important autour de nous pour solliciter un retour d'information est celui de nos subordonnés. Bien que nous disposions d'un processus formel d'évaluation des performances pour développer nos subordonnés, ce qui a des implications pour la progression de carrière et la succession du commandement, les FAC ne disposent pas d'un mécanisme généralisé de retour d'information vers le haut à des fins purement développementales. C'est là que les dirigeants à tous les niveaux doivent accepter le risque, combler le fossé entre le pouvoir et la distance, et créer un climat de leadership propice à un tel retour d'information vers le haut à des fins de développement. Le risque dont nous parlons n'est pas le risque pour l'équipe, mais le risque pour l'ego du dirigeant. Ryan Haliday nous rappelle qu'on « apprend de tout et de tous [...] Trop souvent, convaincus de notre propre intelligence, nous restons dans la zone de confort qui nous permet de ne jamais nous sentir stupides (et de ne jamais être mis au défi d'apprendre ou de reconsidérer ce que nous savons). Dès que nous laissons l'ego nous dire que nous avons obtenu notre diplôme, l'apprentissage s'arrête ». Cette auto-évaluation doit s'appuyer sur un retour d'information honnête de la part de ceux qui nous entourent.



Des stagiaires de la période 1.2 du cours de perfectionnement des officiers d'infanterie (cours de commandant de peloton d'infanterie mécanisée) reçoivent des ordres pendant la phase d'évaluation du cours, à l'École d'infanterie du Centre d'instruction au combat de la Base de soutien de la 5<sup>e</sup> Division du Canada (BS 5 Div C) Gagetown, au Nouveau Brunswick, le 26 novembre 2021.

Caporal Morgan LeBlanc, Forces armées canadiennes

L'aspect le plus important du développement de la force de caractère ou de l'éthique militaire est probablement l'état d'esprit. Les recherches de Carol Dweck nous apprennent que l'état d'esprit de croissance est la conviction que les capacités peuvent être cultivées et qu'il constitue le point de départ du changement. Le talent ne nous mène pas bien loin. Ceux qui ont un état d'esprit de croissance le comprennent et utilisent leur humilité pour savoir qu'ils pourraient s'améliorer et leur curiosité pour chercher des moyens d'y parvenir. Les recherches d'Angela Duckworth renforcent cette idée en nous montrant que l'effort compte double pour réussir, et que le cran, ou la passion et la persévérance pour mener une tâche difficile à son terme, est également nécessaire pour s'assurer que nous fournissons cet effort. Comme l'esprit combatif, il s'agit de la détermination à s'engager et à poursuivre cet apprentissage et ce changement en tant qu'habitude ou pratique quotidienne.

Les exemples personnels de courage, d'humilité et de vulnérabilité des dirigeants sont essentiels au développement de cet environnement d'apprentissage expérientiel positif. Ils permettent de créer un espace psychologique sûr pour partager les différentes perspectives des uns et des autres, afin que nous puissions tous mieux nous connecter, développer notre force de caractère et approfondir notre niveau de professionnalisme. Les recherches fondamentales de Brené Brown sur la vulnérabilité et la connexion nous apprennent que les deux formes de connexion les plus puissantes sont l'amour et l'appartenance. L'appartenance est décrite comme le « désir humain inné de faire partie de quelque chose de plus grand que nous » ce à quoi tous les professionnels militaires peuvent s'identifier ». Brown poursuit en expliquant que « la connexion est la raison pour laquelle nous sommes ici. Nous sommes câblés pour entrer en contact avec les autres, c'est ce qui donne un but et un sens à notre vie ». De nombreux professionnels militaires pensent que le fait de partager ses difficultés professionnelles avec ses subordonnés éroderait la confiance de ces derniers dans le leadership de leur supérieur. En fait, c'est l'inverse qui se produit. Avoir le courage d'être authentique en parlant de ses difficultés avec les autres permet aux gens de mieux s'identifier à vous, et les recherches approfondies de Brown l'ont démontré à maintes reprises. Nous nous intéressons à l'humanité des gens, et non à leur perfection. Le retour d'information vers le haut n'est pas innovant, mais il est essentiel pour développer un meilleur leadership. Selon la doctrine des FAC, il s'agit d'un mentorat inversé. Notre problème est que nous n'avons pas développé une culture de soutien qui permette le flux sûr de ce retour d'information si nécessaire, en particulier de la part de nos subordonnés, à des fins purement développementales, même si nous avons clairement indiqué dans *Digne de servir* qu'il est tout à fait acceptable qu'un professionnel militaire junior corrige ou fournisse un retour d'information à un professionnel militaire supérieur de manière respectueuse. De

même, nos réseaux d'encadrement et les cadres qui faciliteraient ce dialogue ne sont pas bien établis et ne disposent pas des ressources nécessaires pour le faire. Non pas que cet échange de perspectives doive être strictement facilité par un programme de mentorat formel. D'autres organisations, comme l'Agence du revenu du Canada, ont réussi à mettre en place un système de retour d'information numérique à des fins de développement purement lié au caractère.

Il existe de nombreuses façons d'entrer en contact avec les gens et nous n'avons pas nécessairement besoin d'outils plus institutionnels pour le faire. Nous devons plutôt donner la priorité au courage, à l'humanité, à la vulnérabilité et à l'humilité pour mieux nous connecter avec les personnes en face de nous, de manière plus significative et en inspirant la confiance. Cette

confiance permettra de créer un environnement plus permissif pour un échange franc de points de vue qui aidera toutes les personnes impliquées à développer leur force de caractère et à approfondir leur niveau de professionnalisme. Nous manquons cruellement de personnel en ce moment et tout le monde est pressé par le temps pour obtenir des résultats. Toutefois, si nous ne prenons pas le temps de développer nos subordonnés de manière plus équitable et de permettre à leurs commentaires de façonner notre caractère de leader, nous manquons une occasion d'accélérer l'apprentissage par l'expérience au sein de la profession des armes et de générer des niveaux plus élevés d'efficacité militaire. Le caractère peut être développé, et s'améliorer chaque jour pour devenir un véritable signe de professionnalisme militaire. La population et notre pays ne méritent rien de moins.

## Notes

- 1 Canada. Ministère de la Défense nationale. *Éthos des FAC : Digne de servir*. Kingston (Ont.), Académie canadienne de la Défense (2022).
- 2 Dictionnaire concis d'Oxford. (Oxford : Oxford University Press, 2004), 238.
- 3 Éthos des FAC : Digne de servir définit une vertu comme une qualité morale considérée comme bonne ou souhaitable chez une personne. Une forme particulière d'excellence morale. Les vertus sont conditionnées, puis deviennent une seconde nature grâce à la répétition pratique. Les vertus sont peut-être plus difficiles à ajuster que les valeurs.
- 4 Christopher Petersen et Martin E. Seligman, *Character Strengths and Virtues : A Handbook and Classification*. (Oxford : Oxford University Press, 2004).
- 5 Mary Crossan, Gerard Seijts et Jefferey Gandz, *Developing Leadership Character* (New York : Routledge, 2016), 1-13.
- 6 David Brooks, *The Road to Character* (New York : Random House, 2015), xi.
- 7 Éthos des FAC : Digne de servir définit une valeur comme des normes ou des standards de comportement souhaitable qui donnent une orientation et fixent des limites au comportement individuel et collectif. Pour les professionnels militaires canadiens, les valeurs de conduite comprennent les valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires incarnées dans l'éthos militaire.
- 8 « Happiness is when what you think, what you say, and what you do are in harmony. » ~ Mohandas Gandhi.
- 9 Pour des exemples, voir Paul G. Stoltz et Erik Weihenmayer, *The Adversity Advantage : Turning Everyday Struggles into Everyday Greatness* (New York : Simon et Schuster, 2009).
- 10 Adam Grant, *Hidden Potential: The Science of Achieving Greater Things* (New York : Viking, 2023), 20.
- 11 Ryan Holiday, *Ego is the Enemy* (New York : Portfolio/Penguin, 2016), 161.
- 12 Massimo Pigliucci, *The Quest for Character: What the Story of Socrates and Alcibiades Teaches Us About Our Search for Good Leaders*. (New York : Basic Books, 2022), 9.
- 13 Christopher Petersen et al, *Character Strengths and Virtues : A Handbook and Classification*, 221.
- 14 Mary Crossan et al, *Developing Leadership Character*, 11-13, 183-191, Mary Crossan, Gerard Seijts, et Bill Furlong, *The Character Compass: Transforming Leadership for the 21<sup>st</sup> Century*. (New York : Routledge, 2024), 69-93.
- 15 Christopher Petersen, et al, *Character Strengths and Virtues : A Handbook and Classification*.
- 16 Mary Crossan, et al, *Developing Leadership Character*, 10.
- 17 Mary Crossan, et al, *Developing Leadership Character*, 184.
- 18 Tascha Eurich, « Emotional Intelligence. What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It). It's not just about introspection." *Harvard Business Review* (janvier/février 2018), <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>
- 19 Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Slow* (New York : Random House, 2011).
- 20 Tascha Eurich, « Emotional Intelligence. What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It). It's not just about introspection."
- 21 À l'exception des évaluations multilatérales (évaluations à 360 degrés) pour certains groupes, dans l'intention d'en étendre l'utilisation. Il ne serait pas possible, d'un point de vue budgétaire, d'étendre le modèle 360 degrés à tous les dirigeants à partir des grades de Cplc/Matc à des fins de développement. Les FAC devraient s'efforcer de mettre en place un mécanisme de rétroaction ascendante plus abordable, modulable et confidentiel afin de fournir un tel service à tous les dirigeants des FAC.
- 22 Ryan Holiday, *Ego is the Enemy*, 105-106.
- 23 Carol S. Dweck, *Mindset : The new psychology of success* (New York : Ballantine Books, 2006), 50.
- 24 Angela Duckworth, *Grit : The power of passion and perseverance* (New York: Scribner/Simon et Schuster, 2016), 35.
- 25 Brené Brown, *Dare to Lead : Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts* (New York : Random House, 2018), 17-69.
- 26 Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization : Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2019).
- 27 Brené Brown, *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent and Lead* (New York: Penguin Random House, 2012), 145.
- 28 Brené Brown, *Daring Greatly*, 8.
- 29 Lieutenant-colonel Janine Knackstedt et al, *Mentoring Handbook*. (Gouvernement du Canada : Queen's Printers, 2007), 8.
- 30 Steve Virgin et al, *Culture Change, Rapid Trust, and Character Based Leadership*. Rapport stratégique MINDS (21 juin 2023).