

L'antifragilité dans les collèges militaires du Canada : Le programme résilience plus

LOBNA CHÉRIF, MEAGHAN M. WILKIN, ET COURTNEY TOWNSON

Lobna Chérif, Ph.D., CAPP, CRT, PPCC, MBSP est la fondatrice et la directrice du programme Résilience Plus au Collège militaire royal où elle est professeure titulaire au département de psychologie militaire et de leadership et où elle est également titulaire de la chaire de résilience. Les projets de recherche actuels de Mme Chérif portent sur les forces de caractère, la pleine conscience, la résilience et l'accomplissement—et sur la manière d'appliquer cette compréhension à l'amélioration du bien-être et de la performance.

Meaghan M. Wilkin, Ph.D., est professeure adjointe au département de psychologie militaire et de leadership du Collège militaire royal du Canada. Mme Wilkin est membre de l'équipe senior de Résilience Plus et se concentre sur la recherche et l'éducation. En 2021, sous la direction de Mme Wilkin, le programme Résilience Plus a lancé le balado Résilience Plus. Ses recherches portent principalement sur les effets à long terme du stress, sur la manière dont le stress affecte le cerveau et sur la façon dont les liens sociaux peuvent prévenir ou atténuer ces effets et conduire à des résultats résilients.

L'élof Courtney Townson est officière logistique pour l'Aviation royale canadienne. Elle est étudiante en quatrième année en anglais, culture et communication et est ambassadrice du programme Résilience Plus au Collège militaire royal du Canada. Elle est membre de l'équipe de Résilience Plus depuis 2021 et dirige diverses initiatives, notamment des activités fondées sur la créativité. Elle a également acquis de l'expérience en tant que facilitatrice pour le Forum international sur la paix, la sécurité et la prospérité.

« Je ne suis pas ce qui m'est arrivé, je suis ce que j'ai choisi de devenir. » [TCO]

– Carl Gustav Jung

Malgré l'intérêt généralisé pour l'étude de la résilience depuis les années 1970, il n'y a jamais eu de définition universellement acceptée de ce concept. Toutefois, il est généralement admis que la résilience englobe plutôt une capacité mentale, physique, émotionnelle et comportementale à faire face à l'adversité, à la surmonter, à en sortir grandi et à s'adapter.¹ Les adversités, ou les moments stressants de la vie, peuvent aller de situations qui rompent l'équilibre d'un individu à des traumatismes ou des blessures graves.² Alors que certaines études considèrent la résilience comme un trait de caractère relativement stable chez les individus, d'autres études indiquent que la résilience peut être apprise.^{3,4} La recherche sur la résilience montre que les personnes ayant de fortes capacités de résilience s'en sortent mieux dans divers domaines que celles qui en ont moins. En conséquence, deux décennies de recherche montrent que la résilience peut prédire un risque plus faible de dépression^{5,6} et une plus grande réussite scolaire.^{7,8} De nombreuses études soulignent l'importance d'améliorer la forme mentale et la résilience des populations en bonne santé en améliorant les performances et en réduisant les comportements inadaptés.^{9,10}

Des programmes axés sur la résilience sont maintenant offerts dans de nombreuses universités civiles dans le cadre de leur soutien à la transition ou de leurs programmes généraux

de bien-être (pour une liste des cours et programmes sur la résilience actuellement offerts dans les universités canadiennes, voir Wood et Chérif 2022¹¹). Par exemple, 7 des 21 universités civiles de l'Ontario (Canada) proposent à leurs étudiants des cours ou des programmes axés sur la résilience. Ces programmes fondés sur la résilience sont principalement des programmes de cours (53,3 %), et parmi ces programmes de cours, 25 % sont de nature académique. Les étudiants ne sont toutefois pas tenus de les suivre (ces cours sont considérés comme des cours optionnels; Wood et Chérif 2022¹²). La résilience est également reconnue comme une priorité stratégique pour la plupart des établissements d'enseignement supérieur.¹³ De même, les Forces armées canadiennes (FAC) et les organisations militaires d'autres pays (par exemple, l'armée britannique et les Forces de défense australiennes) ont adopté avec succès des programmes fondés sur la résilience dans leurs programmes de formation (par exemple, Canada : « En route vers la préparation mentale »; armée britannique : « Mental Resilience Training »; et Forces de défense australiennes : « BattleSMART »). Le programme Comprehensive Soldier and Family Fitness Program (CSF2) de l'armée américaine est un exemple scientifiquement validé de programme de résilience militaire ayant donné des résultats positifs.¹⁴ Une formation efficace à la résilience peut améliorer l'auto-efficacité, le contrôle

cognitif, la conscience de soi, la réussite scolaire, l'atteinte des objectifs, la productivité globale sur le plan scolaire et professionnel, ainsi que la diminution des niveaux de stress et de la perception du stress.^{15,16,17} En outre, le fait d'être résilient permet également de prédire une diminution du risque de développement de maladies mentales (par exemple, la dépression^{18,19}) et une meilleure réussite scolaire.^{20,21} Il n'est pas surprenant que les collègues militaires du Canada aient également commencé à concevoir et à intégrer des programmes axés sur la résilience dans leurs ressources pédagogiques.

Les collèges militaires canadiens (CMC) sont des établissements très sélectifs dont les critères d'acceptation des candidats sont élevés. En d'autres termes, les candidats doivent être en excellente santé physique, avoir obtenu un diplôme d'études secondaires (ou l'équivalent), avoir obtenu des résultats acceptables à des tests standardisés et avoir un casier judiciaire vierge. Par rapport à leurs homologues civils, les aspirants de marine et les élèves-officiers (élof/aspm) sont confrontés à des défis supplémentaires une fois qu'ils fréquentent les CMC. Au moment de la soumission de cet article, pendant leurs études de premier cycle, les étudiants devaient maintenir les « quatre piliers » de l'excellence. Ils devaient adhérer à un code de conduite strict et réussir leur entraînement militaire (pilier militaire), maintenir des normes élevées de condition physique et passer non seulement les tests annuels des FAC, mais aussi un test de performance physique spécialisé propre aux CMC (pilier de la condition physique), devenir bilingues et maîtriser les deux langues officielles du Canada (pilier linguistique), tout en maintenant des normes élevées en matière d'études en réussissant tous leurs cours chaque semestre (pilier scolaire).

Les programmes militaires et de formation générale des CMC sont conçus pour préparer les élof/aspm aux futures opérations militaires. Avec cet objectif à l'esprit, les élof/aspm ont la possibilité d'apprendre et de mettre en pratique des aptitudes à « sortir des sentiers battus » dans un environnement contrôlé. L'objectif est que les cadets puissent s'appuyer sur leur formation et leurs compétences bien développées lorsqu'ils seront confrontés à des défis imprévisibles et plus importants à l'avenir. Outre les cours obligatoires dans le ou les domaines d'études ou de progression du diplôme des élof/aspm, les CMC mettent en place des cours obligatoires pour tous les élof/aspm, y compris une variété de cours d'histoire militaire et de psychologie militaire. En plus de leur entraînement au combat, les CMC reconnaissent également l'importance de fournir aux élof/aspm la formation nécessaire pour réussir dans la vie. L'objectif n'est pas simplement de produire des soldats dotés de compétences tactiques et techniques, mais de former des personnes équilibrées qui sauront gérer le stress et les nouveaux défis avec une acuité à la fois mentale et physique. Les programmes des CMR promeuvent le bien-être général des élof/aspm à travers une variété de programmes. Par exemple, au CMR, les élof/aspm peuvent accéder au programme Sentinel, qui met l'accent sur un système de soutien dirigé par

les pairs, qui fonctionne conjointement avec les aumôniers et les services de santé mentale. En outre, il existe plusieurs centres d'aide aux étudiants, tels que le Centre de succès, un espace sûr où les étudiants peuvent trouver des conseils pour travailler, accéder à des services financiers, à des tuteurs et à un espace calme pour étudier; et le Centre de rédaction, où les étudiants peuvent trouver des conseils pour diverses activités académiques qui impliquent des compétences en matière de rédaction, de présentation et de préparation.

LE PROGRAMME RÉSILIENCE PLUS

Le programme Résilience Plus a été développé à l'origine sur la base des valeurs fondamentales des CMC. Il a été récemment mis à jour pour accompagner l'évolution culturelle des CMC et, plus largement, des FAC. En particulier, les cinq composantes principales du programme (recherche, éducation, formation, mentorat et encadrement) répondent à l'appel de la juge Arbour²² en faveur du renforcement des compétences non techniques des élof/aspm. À l'appel de la juge Arbour²³ à renforcer les « compétences non techniques » des élof/aspm :

« Les membres ont besoin de compétences en matière de communication, de relations interpersonnelles, de résolution de problème et de gestion de conflit. Ils ont également besoin de créativité, de flexibilité, d'éthique professionnelle, de respect mutuel et d'empathie. Il est également important d'apprendre à s'exprimer bien haut et à communiquer efficacement sur des sujets délicats (tels que les agressions sexuelles et l'inconduite sexuelle), à résoudre les conflits de manière respectueuse, et à aider ses coéquipiers à traiter les autres personnes équitablement ». (p.240)

Pour y remédier, le programme Résilience Plus vise à renforcer les capacités des élof/aspm à s'épanouir au sein des CMC et à les préparer à leurs futures responsabilités en tant que leaders des FAC, qui contribueront aux initiatives de virage culturel en cours. Le programme s'appuie sur la science de la psychologie positive et s'appuie sur le modèle de bien-être PERMA. Le modèle PERMA met l'accent sur cinq éléments fondamentaux du bien-être : l'émotion positive, l'engagement, les relations, le sens et l'accomplissement (Positive emotion, Engagement, Relationships, Meaning, and Accomplishment).^{24,25} En outre, les cinq composantes essentielles du programme Résilience Plus sont conçues pour aider les élof/aspm à renforcer leur leadership et leur anti-fragilité non seulement pendant leur séjour sur le campus, mais aussi tout au long de leur carrière au sein des FAC. L'antifragilité, proposée à l'origine par Taleb,²⁶ désigne le concept selon lequel on revient de l'adversité plus fort et meilleur qu'avant d'y être confronté. Taleb²⁷ a introduit le concept de systèmes « antifragiles », qui « prospèrent et se développent lorsqu'ils sont exposés à la volatilité, au hasard, au désordre et aux facteurs de stress ».

En d'autres termes, lorsqu'une pression est exercée sur un système, celui-ci se renforce. À l'instar de ces systèmes, les personnes antifrágiles ne se contentent pas de résister à l'adversité ou de la surmonter. Ils transforment les portes fermées en portes ouvertes. Ils transforment les menaces existentielles en leçons. Ils transforment les tragédies personnelles en mouvements. Une fois ruiné, Walt Disney a vendu son personnage préféré, pour revenir avec le personnage préféré de « tout le monde », Mickey Mouse. Nelson Mandela a été emprisonné pour des raisons politiques et est devenu un leader révolutionnaire. Récemment, Malala Yousafzai a montré au monde le visage de l'antifrágilité, au sens propre comme au sens figuré, en faisant de son visage meurtri un symbole de bravoure, d'antiviolence et de paix.

Résilience Plus n'est pas un programme de traitement et n'a pas pour but de traiter ou d'améliorer une santé mentale compromise. En outre, il ne s'adresse pas aux personnes présentant des symptômes ou des problèmes de santé mentale modérés ou graves. Il convient de répéter que les élof/aspm ne sont pas invités à s'engager dans ce programme parce qu'ils manquent de résilience ou qu'ils sont considérés comme déficients de quelque manière que ce soit. Au lieu de cela, le programme vise à 1) enseigner les principes fondamentaux de la résilience, les concepts et les compétences que les individus peuvent utiliser pour améliorer leurs capacités actuelles à s'épanouir malgré les perturbations et les défis, et à 2) mener des recherches dans le domaine de la psychologie positive et appliquer les résultats pour accroître la résilience, le leadership et le bien-être des élof/aspm dans les CMC.

Cette revue résume les principales caractéristiques du contenu offert par les différents volets du programme Résilience Plus.

Recherche

Résilience Plus mène des recherches continues pour évaluer ses offres de programmes, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Par exemple, le programme a fait l'objet d'une évaluation interne en mesurant des indicateurs clés de résilience et de bien-être avant et après la participation aux séances de formation et initiatives. Les élof/aspm ont également fournis une rétroaction informelle à l'issue de toute séance volontaire et/ou obligatoire et activités du programme. Une évaluation préliminaire interne du programme a été menée au cours de l'année universitaire 2022-2023 afin de donner un aperçu des informations fondées sur la résilience qui sont proposées aux élof/aspm dans les CMC. Pour ce faire, nous avons évalué la description du programme, ses objectifs, ses résultats d'apprentissage, son contenu, son public cible, ses recherches, ses avantages potentiels, ses fondements théoriques et ses caractéristiques générales. Les principaux résultats démontrent que Résilience Plus est un programme consciencieux et bien adapté au public cible des CMC. Il est non seulement adapté à la démographie des jeunes leaders participant aux CMC, qui ont des priorités, des défis et des facteurs de stress uniques, mais il est également très bien

accueilli par les élof/aspm en raison de son soutien au maintien de niveaux optimaux de performance et de bien-être grâce à une variété d'initiatives menées par les étudiants. En dehors de ce type d'évaluation de programme, Résilience Plus mène divers projets de recherche qui examinent des sujets tels que l'élaboration de programmes d'études, la résilience et la santé mentale, et l'utilisation des forces de caractère.^{28,29,30} En outre, les élof/aspm des CMC sont invités à participer à diverses activités de recherche qui leur donnent l'occasion de se familiariser avec le processus de recherche. Il s'agit notamment de participer au processus de rédaction, à la collecte et à l'analyse des données, d'exercer leurs compétences en matière d'investigation, de présenter à des forums et conférences internationales et d'approfondir les domaines universitaires qui les intéressent, ce qui enrichit leur expérience d'apprentissage et les prépare à des niveaux plus élevés d'éducation et de recherche qu'ils pourraient entreprendre à l'avenir.

Éducation

Résilience Plus offre aux élof/aspm une vue d'ensemble théorique de la résilience qui se traduit par l'enseignement de stratégies fondées sur la résilience pour les aider à relever des moments personnels et professionnels dans lesquels ils peuvent utiliser ou démontrer leur résilience. Dans l'ensemble, le programme vise à développer les capacités de résilience des élof/aspm afin qu'ils puissent se protéger contre les difficultés personnelles ou les surmonter (par exemple, le stress, les conflits personnels, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, etc.) Le programme offre une pléthore de programmes sur mesure pour les élof/aspm de première année et les étudiants participant au Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones, au Programme d'entraînement physique supplémentaire, au Programme Sentinelles et au Programme d'études supérieures, afin de mettre l'accent sur des compétences émotionnelles, comportementales et cognitives particulières que ces populations uniques pourraient avoir besoin d'utiliser à un moment donné au cours de leur progression universitaire et professionnelle. Résilience Plus présente également une variété de webinaires et d'ateliers intéressants et participatifs où sont explorées des stratégies cognitives, émotionnelles, interpersonnelles et comportementales fondées sur des données probantes et inspirées de la psychologie positive, de la psychologie clinique, de la psychologie cognitive et de la psychologie sociale. Par exemple, Résilience Plus a récemment proposé un programme de 8 semaines du VIA Institute on Character sur la pratique des forces de caractère fondée sur la pleine conscience³¹ qui enseigne aux individus comment appliquer la pratique de la pleine conscience et des forces de caractère fondé sur la recherche.

Le programme Résilience Plus propose également une variété d'activités centrées sur les étudiants sur le campus afin de les

encourager à participer aux activités du programme et aux interventions positives fondées sur les forces de caractère du VIA. Ces offres correspondent aux intérêts des élof/aspm et aux valeurs culturelles des CMC. Elles visent à renforcer la résilience et à responsabiliser les élof/aspm. Par exemple, le programme propose une lettre d'information mensuelle qui offre aux lecteurs une introduction légère à la science de la psychologie positive et une variété d'outils et de stratégies utiles, fondés sur la science. C'est également à ce moment-là que les « *récits de Résilience Plus* » des communautés des CMC sont partagés. Les récits célèbrent les forces de caractère des communautés des CMC et peuvent inspirer d'autres personnes à partager leurs histoires de défis surmontés dans leur vie quotidienne. Les récits créent un espace positif pour pratiquer la journalisation, la mise en récit et la pleine conscience. Les études sur les avantages de ces pratiques montrent que les récits créent du sens et offrent une perspective sur notre passé reconstruit, notre présent perçu et notre avenir imaginé.^{32,33} Il s'agit de récits écrits d'expériences vécues et passées, qui offrent une façon d'évacuer et d'apporter courage, réconfort et espoir à d'autres personnes confrontées à des moments difficiles. L'initiative des récits peut être bénéfique à la fois pour l'auteur et pour le lecteur. L'auteur peut réfléchir à sa propre résilience, la reconnaître et être fier de l'avoir favorisée. Ce faisant, de nombreux auteurs déclarent que le processus est encourageant et qu'il renforce leur résilience. Pour les lecteurs, il fournit des exemples de résilience et de force de caractère en action, dans l'espoir qu'ils soient mieux à même de caractériser et d'explorer leurs propres histoires. Le « *Mur des modèles de forces de caractère* » est également présent au CMR et les membres des communautés du CMC peuvent nommer des élof/aspm, des membres de la faculté et du personnel comme modèles des différentes forces de caractère.³⁴ Les nominations comprennent une brève description de la manière dont ces personnes démontrent une force de caractère particulière. Ce mur encourage les individus à repérer et à expliquer les forces de caractère des autres et à favoriser leur autonomisation. La recherche a révélé que le repérage des forces améliore efficacement l'engagement et l'affect positif chez les jeunes.³⁵ Les pratiques de repérage des forces soutiennent également les participants dans le développement et l'amélioration des pratiques d'amour, de pardon et de gentillesse, ce qui est utile pour cultiver un sentiment d'appartenance à la communauté et des amitiés solidaires.³⁶ L'initiative « *Mosaïque d'équipe avec les forces de caractère* » a pour but de sensibiliser les équipes aux principales forces de caractère au sein de leur équipe et d'améliorer leur maîtrise des forces de caractère. Les membres de l'équipe sont invités à répondre à l'inventaire des forces de Valeurs en action (VIA - Value in Action)³⁷ et les résultats sont ensuite compilés en une « mosaïque » de forces pour l'équipe. La mosaïque présente les cinq principaux points forts de chaque membre selon un code de couleurs. Cela permet à chacun de voir immédiatement les principales forces de caractère de chaque membre et de voir les

forces les plus représentées au sein de l'équipe. La mosaïque peut ensuite être utilisée comme activité de renforcement de l'esprit d'équipe, comme point de réflexion personnelle ou pour une discussion de groupe. Le « *Club de la créativité* » de Résilience Plus organise régulièrement des événements axés sur la créativité. La créativité est une force de caractère qui renforce la capacité d'une personne à relier des idées abstraites et à trouver des solutions nouvelles. Conformément au modèle PERMA de Seligman,³⁸ la créativité favorise les émotions positives qui peuvent élargir notre mentalité en nous encourageant à essayer de nouvelles choses et à envisager les situations sous un angle différent. L'initiative Résilience Plus « *365 jours de défis fondés sur le caractère* » fournit aux abonnés des médias sociaux des incitations et des défis quotidiens pour s'entraîner à utiliser leurs forces de caractère d'une nouvelle manière tous les jours pendant une période donnée (par exemple, défis quotidiens, mensuels et annuels). La recherche a montré que même des interventions « minimalistes » (par exemple, la réception de courriels encourageant le développement des forces de caractère) peuvent être efficaces pour promouvoir le bien-être, même peu de temps après l'intervention.³⁹ Le programme coordonne également un « *Projet lettres* », qui transmet les lettres des anciens élèves des CMC aux étudiants qui terminent leurs études et les lettres des étudiants de quatrième année aux nouveaux étudiants de première année. L'objectif de ces lettres est de fournir aux élof/aspm un lien direct avec une personne qui a réussi son parcours au sein des CMC et ailleurs. Les anciens étudiants des CMC et les élof/aspm de quatrième année sont invités à écrire une (courte) lettre à la personne qu'ils étaient à leur graduation ou en première année. La lettre fournit au destinataire une connaissance directe de ce que l'auteur aurait aimé savoir, offrant ainsi à la personne qu'il était quelques conseils et une perspective différente sur la vie dans les CMC ou dans les FAC. Le « *Balado Résilience Plus* » propose des épisodes mensuels de balados bilingues qui présentent une entrevue d'un invité réalisée par un élof/aspm des « *Ambassadeurs du Programme Résilience Plus* ». Chaque entretien est suivi d'un outil empirique destiné à faciliter le renforcement de la résilience. Les « *Ambassadeurs du Programme Résilience Plus* » sont des élof/aspm qui souhaitent en savoir plus sur la résilience et transmettre ces renseignements à leurs pairs des CMC. Ils se portent volontaires pour organiser, promouvoir et participer aux activités et initiatives de Résilience Plus à l'échelle du campus.

Formation

La formation avancée en leadership et résilience (ALRT) est un programme reconnu à l'échelle internationale et fondé sur des données probantes, conçu pour renforcer l'efficacité du leadership et la résilience psychologique sous pression opérationnelle. Ancrée dans la science de la psychologie positive et du développement du leadership, l'ALRT favorise la préparation

opérationnelle, encourage un leadership adaptatif et soutient la prise de décision éthique dans des environnements militaires volatils, incertains, complexes et ambigus (VUCA).

Le programme explore des stratégies cognitives, émotionnelles, interpersonnelles et comportementales particulières fondées sur des données probantes et issues des sous-domaines de la psychologie (positive, clinique, cognitive et sociale), ainsi que des pratiques de renforcement fondées sur la pleine conscience, connues pour améliorer le bien-être et promouvoir l'épanouissement après l'adversité.^{40,41,42,43} Il reconnaît également d'autres modes de connaissance (par exemple, les pratiques autochtones) et a mis en place des paramètres pour tenir compte des traumatismes et y répondre (par exemple, en créant des espaces d'apprentissage sûrs et responsables, en reconnaissant les contenus déclencheurs, en disposant d'un cadre de réponse de soutien et de ressources à portée de main, si les étudiants expriment qu'ils sont en détresse ou que le contenu du cours les a déclenchés). Les apprenants discutent de concepts clés tels que, mais sans s'y limiter, la pleine conscience, les forces de caractère^{44,45} et le caractère du leader,⁴⁶ les mentalités,⁴⁷ l'intelligence émotionnelle⁴⁸ et les styles explicatifs⁴⁹ (voir Tableau 1). À l'issue de cette certification, les apprenants disposent des outils et des compétences pratiques nécessaires pour développer leur résilience, être en mesure de « rebondir » et de surmonter l'adversité à laquelle ils peuvent être confrontés dans la vie. Ils seront capables d'appliquer leur connaissance de la résilience et de ses stratégies, facteurs et outils dans leur vie personnelle et professionnelle. Ils seront capables de décrire le concept de résilience et ses fondements théoriques et mécanismes moteurs, de décrire et d'évaluer diverses stratégies axées sur la résilience qui aideront les individus à surmonter les défis et de déterminer comment leurs cognitions (mentalité) et leurs comportements (mode de vie) peuvent affecter leur capacité à faire face à la situation. En sensibilisant les apprenants aux facteurs et aux outils de la résilience, ils acquièrent des compétences qu'ils peuvent entretenir et utiliser pour s'épanouir dans des environnements difficiles. Ils apprennent à réguler leurs émotions et à influencer une prise de décision supérieure, améliorant ainsi la dynamique de l'équipe et augmentant leur conscience globale d'eux-mêmes et des personnes qui les entourent.

S'appuyant sur les enseignements fondamentaux et les premiers résultats de la mise en œuvre du programme ALRT au sein des Collèges militaires du Canada, le programme ALRT - Niveau II a été lancé en 2025 comme une certification avancée de formation des formateurs. Conçue pour les chercheurs, les éducateurs et les professionnels du leadership œuvrant dans les milieux militaires et civils, le programme ALRT - Niveau II élargit la portée et l'impact du programme grâce à un transfert structuré des connaissances et au développement des capacités institutionnelles. La première cohorte internationale a réuni des participants de l'Afrique du Sud, du Portugal, de la France et du Canada. Une deuxième cohorte est actuellement en préparation, avec une participation confirmée ou en cours de confirmation de la Tunisie, du Danemark, de la Norvège, du Qatar, de l'Ukraine et de l'Italie—sous réserve du soutien institutionnel.

Tableau 1 : Programme d'études ALRT

Nombre de modules	7
Sujets du module et vue d'ensemble	Module 1 : Antifragilité : Résilience 2.0 Ce module dote les participants des fondements théoriques et des outils pratiques nécessaires pour enseigner la résilience et l'antifragilité dans les contextes de leadership militaire. Alors que la résilience est généralement comprise comme la capacité à se rétablir après l'adversité, l'antifragilité décrit les systèmes qui se renforcent à travers le stress, la volatilité et la perturbation—une aptitude essentielle pour les leaders militaires évoluant dans des environnements incertains et à enjeux élevés. Module 2 : Pleine conscience L'objectif de ce module est de comprendre les bienfaits de la pleine conscience, de décrire le lien entre la maîtrise des pensées, la résilience et le leadership, ainsi que de pratiquer et expérimenter des stratégies de pleine conscience. Module 3 : Forces de caractère Ce module explore le rôle fondamental des forces de caractère dans le développement d'un leadership efficace, fondé sur les valeurs et antifragile. S'appuyant sur la classification VIA des forces de caractère, les participants examinent comment le développement et l'application de leurs forces peuvent renforcer leur résilience personnelle, améliorer la cohésion des équipes et promouvoir un leadership éthique dans les contextes militaires. Module 4 : Compétences émotionnelles Ce module examine le rôle essentiel de l'intelligence émotionnelle dans le renforcement de l'efficacité du leadership et le développement de l'antifragilité. Dans les environnements militaires où les enjeux sont élevés, des émotions non gérées peuvent compromettre la prise de décision, la performance et la cohésion. Les leaders qui développent leur intelligence émotionnelle sont mieux outillés pour réguler leurs propres émotions, comprendre celles des autres et favoriser des équipes performantes et psychologiquement sécuritaires.

Sujets du module et vue d'ensemble	Module 5 : Maîtrise comportementale Ce module offre aux participants une compréhension approfondie des fondements psychologiques du comportement, de la formation des habitudes et du changement comportemental. S'appuyant sur les sciences comportementales contemporaines et la théorie des habitudes, les participants analysent comment les comportements automatiques et intentionnels influencent la performance en leadership et la croissance personnelle. Module 6 : Clarté cognitive Ce module outille les leaders d'une compréhension fondamentale des processus cognitifs qui façonnent la perception, le jugement et le comportement sous stress. Les participants explorent comment les distorsions et les biais cognitifs peuvent nuire à la prise de décision et à l'efficacité du leadership dans des environnements complexes. En développant une conscience de ces pièges mentaux et en appliquant des stratégies cognitives fondées sur les données probantes, les leaders peuvent accroître leur flexibilité psychologique, renforcer leur résilience et favoriser l'antifragilité. Module 7 : Leadership autonomisé Ce module explore le leadership autonomisé comme une approche fondée sur les forces, axée sur un but et enracinée dans le bien-être psychologique et le fonctionnement optimal. En s'appuyant sur le modèle PERMA (Émotions positives, engagement, relations positives, sens, accomplissement), les participants examinent comment les leaders épanouis cultivent la clarté intérieure, l'authenticité relationnelle et une performance durable à haut niveau.
Résultats de l'apprentissage	• Décrire les concepts de résilience et d'antifragilité, y compris leurs fondements théoriques et leurs mécanismes moteurs • Décrire et évaluer les principales stratégies axées sur la résilience qui aident les individus à surmonter les difficultés et à rebondir face à l'adversité • Déterminer comment les émotions (affect), les cognitions (mentalité) et les comportements (mode de vie) d'une personne peuvent affecter sa capacité à faire face aux exigences et à rebondir plus fort après une expérience de stress ou d'adversité • Réguler ses émotions, ce qui permet de prendre de meilleures décisions, d'améliorer la dynamique d'équipe et d'accroître la conscience de soi et des autres • Appliquer des stratégies axées sur la résilience et des interventions de psychologie positive dans sa propre vie • Ressentir une augmentation de l'affect positif, de la perception de la maîtrise de la vie et de la résilience
Format du module	Webinaire/atelier; mini-conférences, vidéos, scénarios militaires, jeux de rôle, jeu-questionnaire et devoirs.

Mentorat

« Quel que soit la situation ou le contexte, le mentorat est une entreprise humaine qui, comme un papillon, se développe au fil du temps et maintient et transforme les individus, les organisations et les cultures en leur apportant espoir et beauté ». [TCO]⁵⁰

L'importance du mentorat s'est accrue dans les CMC au cours des dernières années et un nombre croissant d'élof/aspm recherchent des mentors pour les aider à guider leur parcours personnel et professionnel. La recherche sur le mentorat démontre des avantages significatifs pour les mentors, les mentorés et les organisations.⁵¹ La création d'environnements d'apprentissage garantissant le développement personnel et professionnel des élof/aspm est primordiale pour les CMC et les FAC. Actuellement, les membres expérimentés de l'équipe du programme Résilience Plus offrent du mentorat aux ambassadeurs du programme Résilience Plus, où ils partagent leurs connaissances, leurs points de vue et leur sagesse avec les mentorés qui souhaitent bénéficier de mentorat. Le programme propose également des activités de formation qui peuvent aider le personnel ou les membres du corps enseignant des CMC qui sont intéressés par le mentorat. L'objectif de ces activités est d'améliorer la compréhension des principes fondamentaux associés à un mentorat efficace et d'aider le personnel et le corps enseignant des CMC à acquérir ces compétences essentielles pour guider, soutenir et motiver leurs mentorés respectifs.

Encadrement

Actuellement, Résilience Plus propose aux communautés des CMC des séances de coaching individuelles avec des coaches certifiés. Les séances de coaching s'adressent aux personnes qui souhaitent développer des stratégies pour maximiser leur potentiel personnel et professionnel tout en leur donnant les moyens de renforcer leur résilience et de s'épanouir.

Plusieurs études ont démontré la valeur, l'efficacité et l'impact du coaching dans plusieurs contextes.⁵² Le coaching est devenu une stratégie de développement des ressources humaines à long terme⁵³ et a récemment fait l'objet d'une grande attention de la part des organisations. Un coaching efficace est décrit comme l'une des meilleures pratiques pour parvenir à une gestion, un leadership et un apprentissage réussis dans les organisations.^{54,55,56} En outre, un coaching efficace peut avoir un impact significatif sur l'expérience des employés au travail et sur le rendement de l'organisation; par exemple, l'amélioration de leur moral, de leur confiance en eux, de leurs capacités de connaissance, de leurs attitudes au travail et de leur comportement grâce au coaching contribue aux performances globales de l'organisation.⁵⁷ Plus précisément, le coaching facilite l'augmentation du capital psychologique. Il s'agit d'une ressource psychologique positive que les coachs peuvent aider les individus à appliquer à leurs expériences professionnelles quotidiennes. Il agit donc comme un mécanisme de liaison entre les interventions de coaching et une série de résultats bénéfiques, notamment la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la performance au travail. Plus précisément, la recherche montre que 80 % des personnes qui bénéficient d'un coaching font état d'une plus grande confiance en eux, et plus de 70 % bénéficient d'une amélioration de leurs performances professionnelles, de leurs relations et de compétences en matière de communication.⁵⁸ De même, 86 % des entreprises déclarent avoir récupéré leur investissement dans le coaching grâce à l'augmentation de l'engagement des employés et de leurs performances professionnelles.⁵⁹ Ces résultats sont transférables à l'engagement des élof/aspm dans les CMC. L'initiative de coaching Résilience Plus jette ainsi les bases d'un changement de culture positif au sein des CMC et contribue à améliorer l'éthos des FAC dans les futures carrières des élof/aspm.

Discussion

Le programme Résilience Plus des CMC est un important moyen de soutien offert aux élof/aspm et s'aligne sur de nombreux efforts des CMC pour développer et maintenir des niveaux optimaux de performance et de bien-être. Le programme est holistique et offre diverses possibilités aux élof/aspm, au personnel et au corps enseignant des CMC de s'impliquer dans la recherche, l'éducation, la formation, le mentorat et l'encadrement. Par contre, l'adaptation de la mise en œuvre des programmes de résilience au sein des

FAC devient de plus en plus vitale à mesure que le monde continue de se numériser.⁶⁰ Ainsi, pour étendre la portée du programme de résilience dans les CMC, en particulier compte tenu de la démographie généralement plus jeune des étudiants, on peut envisager d'utiliser l'intégration d'applications numériques (applis) sur les téléphones cellulaires pour fournir un accès rapide à l'information, aux outils et aux services pour les utilisateurs. En outre, le programme lui-même bénéficierait d'une rétroaction continue par le biais de la cartographie d'intervention. La schématisation des interventions comprend une évaluation des besoins, la définition des résultats et des objectifs d'un programme, les éléments de conception d'un programme, la production, le plan de mise en œuvre, ainsi que le développement d'un cadre d'évaluation.⁶¹ De telles ressources permettraient à Résilience Plus d'assurer un développement progressif et continu du programme afin de mieux répondre aux besoins des CMC dans un monde en constante évolution. Enfin, en consacrant des ressources à l'examen de l'impact du programme Résilience Plus sur la promotion des leaders antiragiles, on élucidera les changements et les améliorations nécessaires pour créer un programme spécialement adapté qui réponde aux besoins uniques des élof/aspm.

Conclusion

Le programme Résilience Plus enseigne aux élof/aspm les compétences et les outils nécessaires pour favoriser la résilience pendant leur séjour sur le campus et pour s'épanouir dans un environnement difficile lorsqu'ils seront confrontés à l'adversité à l'avenir. Le programme est complet et bien adapté aux élof/aspm. Les élof/aspm déclarent avoir vécu des expériences positives lorsqu'ils ont interagi avec les composantes de Résilience Plus présentées précédemment. Ce programme holistique, qui comprend des initiatives et des actions de sensibilisation menées par les étudiants, donne aux élof/aspm plusieurs occasions de sortir des sentiers battus et contribue à créer un environnement de travail et de vie positif et, en fin de compte, favorise un réseau sur lequel ils pourront s'appuyer dans leur future carrière, dans leur vie personnelle et lors des défis qu'ils auront à relever. Résilience Plus est un programme bien accueilli qui offre différents degrés de connexion dans la population générale des CMC et donne l'occasion aux CMC de « montrer l'exemple » lorsqu'il s'agit du virage culturel au sein des FAC. En fin de compte, Résilience Plus soutient et sert ceux qui nous servent.

Notes

- 1 Rutter, Michael. Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms. *Risk and Protective Factors in the Development of Psychopathology*, 1990, 181-214. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511752872.013>.
- 2 Smith, Carolyn, et Bonnie E. Carlson. Stress, Coping, and Resilience in Children and Youth. *Social Service Review* 71, n° 2 (1997): 231-56. <https://doi.org/10.1086/604249>.
- 3 Reivich, Karen, et Andrew Shatté. *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Broadway Books, 2002.
- 4 Yu, Yongju, Li Peng, Long Chen, Ling Long, Wei He, Min Li et Tao Wang. Resilience and Social Support Promote Posttraumatic Growth of Women with Infertility: The Mediating Role of Positive Coping. *Psychiatry Research* 215, n° 2 (2014): 401-5. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2013.10.032>.
- 5 Hjemdal, Odin, Tore Aune, Trude Reinfiell, Tore C. Stiles et Oddgeir Friborg. Resilience as a Predictor of Depressive Symptoms: A Correlational Study with Young Adolescents. *Clinical Child Psychology and Psychiatry* 12, n° 1 (2007): 91-104. <https://doi.org/10.1177/1359104507071062>.
- 6 Murphy, D. A., et W. D. Marelich. « Resiliency in Young Children Whose Mothers Are Living with HIV/AIDS. » *AIDS Care* 20, n° 3 (2008): 284-91. <https://doi.org/10.1080/095401020701660312>.
- 7 Kwok, Oi-Man, Jan N. Hughes et Wen Luo. Role of Resilient Personality on Lower Achieving First Grade Students' Current and Future Achievement. *Journal of School Psychology* 45, n° 1 (2007): 61-82. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2006.07.002>.
- 8 Sheard, Michael, et Jim Golby. Hardiness and Undergraduate Academic Study: The Moderating Role of Commitment. *Personality and Individual Differences* 43, n° 3 (2007): 579-88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.01.006>.
- 9 Hjemdal, Odin, Oddgeir Friborg, Tore C. Stiles, Monica Martinussen et Jan H. Rosenvinge. A New Scale for Adolescent Resilience: Grasping the Central Protective Resources Behind Healthy Development. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development* 39, n° 2 (2006): 84-96. <https://doi.org/10.1080/07481756.2006.11909791>.
- 10 Sarkar, Mustafa, et David Fletcher. « How Resilience Training Can Enhance Wellbeing and Performance. » *Managing for Resilience*, 2017, 227-37. <https://doi.org/10.4324/9781315648033-14>.
- 11 Chérif, Lobna, Ryan M. Niemiec et Valerie Wood. « Character Strengths and Inner Peace. » *International Journal of Wellbeing* 12, n° 3 (2022): 16-34. <https://doi.org/10.5502/ijw.v12i3.2195>.
- 12 Chérif, Lobna, Ryan M. Niemiec et Valerie Wood. « Character Strengths and Inner Peace. » *International Journal of Wellbeing* 12, n° 3 (2022): 16-34. <https://doi.org/10.5502/ijw.v12i3.2195>.
- 13 Chérif, Lobna, Ryan M. Niemiec et Valerie Wood. « Character Strengths and Inner Peace. » *International Journal of Wellbeing* 12, n° 3 (2022): 16-34. <https://doi.org/10.5502/ijw.v12i3.2195>.
- 14 Reivich, Karen J., Martin EP Seligman, et Sharon McBride. "Master resilience training in the US Army." *American psychologist* 66, n° 1 (2011): 25.
- 15 Delany, C., K. J. Miller, D. El-Ansary, L. Remedios, A. Hosseini et S. McLeod. Replacing Stressful Challenges with Positive Coping Strategies: A Resilience Program for Clinical Placement Learning. *Advances in Health Sciences Education* 20, n° 5 (2015): 1303-24. <https://doi.org/10.1007/s10459-015-9603-3>.
- 16 Grant, Maria J., et Andrew Booth. A Typology of Reviews: An Analysis of 14 Review Types and Associated Methodologies. *Health Information & Libraries Journal* 26, n° 2 (2009): 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>.
- 17 Pipe, Teresa Britt, Vicki L. Buchda, Susan Launder, Barb Hudak, Lynne Hulvey, Katherine E. Karns et Debra Pengergast. Building Personal and Professional Resources of Resilience and Agility in the Healthcare Workplace. *Stress and Health* 28, n° 1 (2011): 11-22. <https://doi.org/10.1002/smi.1396>.
- 18 Hjemdal, Odin, Tore Aune, Trude Reinfiell, Tore C. Stiles et Oddgeir Friborg. Resilience as a Predictor of Depressive Symptoms: A Correlational Study with Young Adolescents. *Clinical Child Psychology and Psychiatry* 12, n° 1 (2007): 91-104. <https://doi.org/10.1177/1359104507071062>.
- 19 Murphy, D. A., et W. D. Marelich. « Resiliency in Young Children Whose Mothers Are Living with HIV/AIDS. » *AIDS Care* 20, n° 3 (2008): 284-91. <https://doi.org/10.1080/095401020701660312>.
- 20 Kwok, Oi-Man, Jan N. Hughes et Wen Luo. Role of Resilient Personality on Lower Achieving First Grade Students' Current and Future Achievement. *Journal of School Psychology* 45, n° 1 (2007): 61-82. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2006.07.002>.
- 21 Sheard, Michael, et Jim Golby. Hardiness and Undergraduate Academic Study: The Moderating Role of Commitment. *Personality and Individual Differences* 43, n° 3 (2007): 579-88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.01.006>.
- 22 Arbour, L. (2022). Rapport de l'examen externe indépendant et complet. Ministère de la Défense nationale. Gouvernement du Canada.
- 23 Arbour, L. (2022). Rapport de l'examen externe indépendant et complet. Ministère de la Défense nationale. Gouvernement du Canada.
- 24 Seligman, Martin EP. *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster, 2002.
- 25 Seligman, Martin E. P. *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press, 2011.
- 26 Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- 27 Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- 28 Chérif, Lobna, Ryan M. Niemiec et Valerie Wood. « Character Strengths and Inner Peace. » *International Journal of Wellbeing* 12, n° 3 (2022): 16-34. <https://doi.org/10.5502/ijw.v12i3.2195>.
- 29 Chérif, Lobna, Valerie M. Wood et Christian Watier. Testing the Effectiveness of a Strengths-Based Intervention Targeting All 24 Strengths: Results from a Randomized Controlled Trial. *Psychological Reports* 124, n° 3 (2021): 1174-83. <https://doi.org/10.1177/0033294120937441>.
- 30 Chérif, Lobna, Meaghan M. Wilkin et Valerie Wood. « An Investigation of the Character Strengths and Resilience of Future Military Leaders. » *Journal of Wellness* 3, n° 1 (2021): 1174-83. <https://doi.org/10.18297/jwellness/vol3/iss1/2>.
- 31 Niemiec, Ryan M. *Mindfulness and character strengths a practical guide to flourishing*. Toronto (Ontario): Hogrefe, 2014.
- 32 Seligman, Martin E., Tracy A. Steen, Nansook Park et Christopher Peterson. Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist* 60, n° 5 (2005): 410-21. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.60.5.410>.
- 33 Hiemstra, Roger. Uses and Benefits of Journal Writing. *New Directions for Adult and Continuing Education* 2001, n° 90 (2001): 19. <https://doi.org/10.1002/ace.17>.
- 34 Peterson, Christopher, et Seligman Martin E P. *Character strengths and virtues a handbook and Classification*. New York: Presse universitaire d'Oxford, 2004.
- 35 Quinlan, Denise M., Nicola Swain, Claire Cameron et Dianne A. Vella-Brodick. How 'Other People Matter' in a Classroom-Based Strengths Intervention: Exploring Interpersonal Strategies and Classroom Outcomes. *The Journal of Positive Psychology* 10, n° 1 (2014): 77-89. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.920407>.
- 36 Haslip, Michael J., Ayana Allen-Handy et Leona Donaldson. How Do Children and Teachers Demonstrate Love, Kindness, and Forgiveness? Findings from an Early Childhood Strength-Spotting Intervention. *Early Childhood Education Journal* 47, n° 5 (2019): 531-47. <https://doi.org/10.1007/s10643-019-00951-7>.
- 37 Peterson, Christopher, et Seligman Martin E P. *Character strengths and virtues a handbook and Classification*. New York: Presse universitaire d'Oxford, 2004.
- 38 Seligman, Martin E. P. *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press, 2011.
- 39 Chérif, Lobna, Valerie M. Wood et Christian Watier. Testing the Effectiveness of a Strengths-Based Intervention Targeting All 24 Strengths: Results from a Randomized Controlled Trial. *Psychological Reports* 124, n° 3 (2021): 1174-83. <https://doi.org/10.1177/0033294120937441>.
- 40 Garnezy, Norman, Ann S. Masten et Auke Tellegen. The Study of Stress and Competence in Children: A Building Block for Developmental Psychopathology. *Child Development* 55, n° 1 (1984): 97. <https://doi.org/10.2307/1129837>.
- 41 Leppin, Aaron L., Michael R Gionfriddo, Amit Sood, Victor M Montori, Patricia J Erwin, Claudia Zeballos-Palacios, Pavithra R Bora, et coll. The Efficacy of Resilience Training Programs: A Systematic Review Protocol. *Systematic Reviews* 3, n° 1 (2014). <https://doi.org/10.1186/2046-4053-3-20>.
- 42 Niemiec, Ryan M. *Mindfulness and character strengths a practical guide to flourishing*. Toronto (Ontario): Hogrefe, 2014.
- 43 O'Leary, Virginia E. Strength in the Face of Adversity: Individual and Social Thriving. *Journal of Social Issues* 54, n° 2 (1998): 425-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1998.tb01228.x>.
- 44 Peterson, Christopher, et Seligman Martin E P. *Character strengths and virtues a handbook and Classification*. New York: Presse universitaire d'Oxford, 2004.
- 45 Niemiec, Ryan M. Finding the Golden Mean: The Overuse, Underuse, and Optimal Use of Character Strengths. *Counselling Psychology Quarterly* 32, n° 3-4 (2019): 453-71. <https://doi.org/10.1080/09515070.2019.1617674>.
- 46 Crossan, Mary M., Gerard H. Seijts et Jeffrey Gandz. *Developing leadership character*. New York, NY: Routledge, 2016.
- 47 Dweck, Carol S. *Mindset the new psychology of Success*. New York: Livres Ballantins, 2016.
- 48 Salovey, Peter, et John D. Mayer. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality* 9, n° 3 (1990): 185-211. <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>.
- 49 Abramson, Lyn Y., Martin E. Seligman et John D. Teasdale. Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology* 87, n° 1 (1978): 49-74. <https://doi.org/10.1037/0021-843x.87.1.49>.
- 50 Kochem, F. (2017). In D. Lagacé-Roy & J. Knackstedt (Eds.), *Mentoring handbook* (p. 3). Canadian Forces Leadership Institute Press.
- 51 Tong, Chloé, et Kathy E. Kram. The Efficacy of Mentoring—the Benefits for Mentees, Mentors, and Organizations. *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*, 2012, 217-42. <https://doi.org/10.1002/9781118326459.ch12>.
- 52 Theeboom, Tim, Bianca Beersma et Annelies E. M. van Vianen. Does Coaching Work? A Meta-Analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an Organizational Context. *The Journal of Positive Psychology* 9, n° 1 (2013): 1-18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>.
- 53 Hackman, J. Richard, et Ruth Wageman. « A Theory of Team Coaching. » *Academy of Management Review* 30, n° 2 (2005): 269-87. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>.
- 54 Ellinger, Andrea D., Alexander E. Ellinger et Scott B. Keller. Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly* 14, n° 4 (2003): 435-58. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>.
- 55 Evered, Roger D., et James C. Selman. Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics* 18, n° 2 (1989): 16-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(89\)90040-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90040-5).
- 56 Peterson, David B., et Hicks Mary Dee Johnson. *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN: Personal Decisions International, 1996.
- 57 Hackman, J. Richard, et Ruth Wageman. « A Theory of Team Coaching. » *Academy of Management Review* 30, n° 2 (2005): 269-87. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>.
- 58 International Coaching Federation, 2009.
- 59 International Coaching Federation, 2009.
- 60 Granek, Jarmasz, H. Boland, K. Guest et S. Bailey. Mobile Applications for Personalized Mental Health Resiliency Training. DRDC2017-P008, Toronto : Recherche et développement pour la défense Canada, 2017.
- 61 Bailey, Erica R., Sandra C. Matz, Wu Youyou et Sheena S. Iyengar. « Authentic Self-Expression on Social Media Is Associated with Greater Subjective Well-Being. » *Nature Communications* 11, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.1038/s41467-020-18539-w>.