



# LA TRANSFORMATION DE L'ARMÉE DE TERRE

# LES SOLDATS DU CANADA



**Ethos militaire et  
valeurs canadiennes  
dans l'Armée  
de terre du XXI<sup>e</sup> siècle**

**Principales conclusions de  
l'enquête sur la culture et  
le climat de l'Armée de terre  
et de l'enquête socio-  
culturelle sur l'Armée  
de terre**

*Directeur général - Développement  
des capacités de la Force terrestre  
le Bureau des concepts et politiques  
sur le personnel de l'Armée de terre,  
Ottawa, Ontario - 2005*

---

## **PATERNITÉ DE L'OEUVRE ET RECONNAISSANCE**

---

Les co-auteurs de ce rapport sont le Colonel Mike Capstick, Lieutenant-Colonel Kelly Farley, Lieutenant-Colonel Bill Wild (Ret) et le Capitaine de corvette Mike Parkes.

Les auteurs aimeraient remercier les personnes suivantes pour leurs précieux conseils, leur expertise et leur excellent travail dans ce projet :

Alain Giguère, CROP Inc.

Annemarie Boulva, CROP Inc.

Lieutenant-Colonel (Ret) Peter Bradley, Département du leadership militaire et de la psychologie au Collège militaire royal du Canada

Mme Danielle Charbonneau (Ph. D.), Département du leadership militaire et de la psychologie au Collège militaire royal du Canada

Lieutenant-Colonel Réjean Duchesneau, Directeur des affaires publiques de l'Armée de terre

Lieutenant-Colonel Harry Bondy, Stratégie du personnel de la Force terrestre

Major Rick Walker, Stratégie du personnel de la Force terrestre

---

## RÉSUMÉ

---

Deux études ont été faites en 2004 pour appuyer l'objectif stratégique « Façonner la culture de l'Armée de terre » du plan de campagne de l'Armée de terre. La première, *l'enquête socioculturelle sur l'Armée de terre* (3SC de CROP) a été menée par Environics Canada. Elle a permis de comparer les valeurs fondamentales des soldats avec celles de la société canadienne et d'étudier les valeurs prédominantes de différents groupes au sein de l'Armée de terre du Canada. La seconde étude, *l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre*, a été menée par le Collège militaire royal du Canada. Elle portait principalement sur les dimensions du climat organisationnel (c.-à-d. la façon dont les soldats voient différents aspects de leur travail et de leur milieu de travail).

L'enquête CROP a révélé que l'Armée de terre du Canada a une très forte culture organisationnelle. Les valeurs qui y prédominent comprennent le besoin d'accomplissement personnel, l'importance de l'individu, l'adhésion au leadership institutionnel, l'attrait pour les expériences intenses, le sens du devoir, le besoin de réalisation, la conscience sociale et le conservatisme. Les valeurs des soldats sont très proches de celles de la société canadienne. Les soldats partagent les valeurs des Canadiens en général par leur adaptabilité aux complexités de la vie, leur attrait pour le risque et la nouveauté, leur faculté d'adaptation, leur tolérance sexuelle, leur introspection et leur empathie, leur besoin d'autonomie, leur spontanéité dans la vie de tous les jours et leur besoin de s'accomplir par le travail. Les soldats diffèrent des Canadiens en général par l'importance moindre qu'ils accordent à l'argent dans leur travail, leur aversion pour les complexités de la vie, leurs efforts pour mener une vie saine, leur rejet de l'ordre, leur rejet de l'autorité, leur aversion pour le risque et leur approche plus intuitive et affective de la vie.

L'enquête CROP a étudié divers sous-groupes de l'Armée de terre du Canada. Les hommes dans l'Armée de terre ont besoin de relever des défis, ils attachent de l'importance à la culture et aux traditions, ils ont un sens aigu du devoir, ils ont un certain intérêt pour les questions sociales et écologiques et ils craignent la violence aveugle. Les femmes dans l'Armée de terre ressentent un très fort besoin d'échapper aux tensions qu'imposent le travail et la famille et elles éprouvent le besoin de se fixer des buts et de donner un sens à leur vie. Pour ce qui est de l'âge, les soldats de 17 à 24 ans ont un grand besoin de défis, de nouveauté et d'expériences intenses, ils manifestent une grande tolérance sexuelle, ils veulent avoir des contacts et exprimer leur créativité, ils attachent

de l'importance à la culture et aux traditions et ils sont sensibles aux contraintes et aux pressions de la vie quotidienne. À mesure qu'ils vieillissent, les soldats recherchent une plus grande autonomie, leur sens du devoir et leur éthique s'affirment, et ils deviennent plus pragmatiques. Du point de vue du grade, les militaires du rang (MR) subalternes se montrent plus critiques, ils font preuve d'une plus grande intolérance ethnique et ils sont très attirés par le risque et les activités exigeantes. Les MR supérieurs ont moins besoin de défis et de nouveauté, ils sont plus pragmatiques et ils ont besoin d'évasion. Les officiers subalternes recherchent les émotions intenses et ils sont ouverts aux nouvelles expériences. Les officiers supérieurs sont plus égalitaristes et pragmatiques, plus ouverts et attentifs aux autres. Sur le plan des secteurs de la Force terrestre (SFT), les membres du Secteur de l'Ouest de la Force terrestre (SOFT) sont plus individualistes, ceux du Secteur du Québec de la Force terrestre (SQFT), davantage non-conformistes, ceux du Secteur de l'Atlantique de la Force terrestre (SAFT), plus conservateurs, et ceux du Secteur du Centre de la Force terrestre (SCFT), plus conventionnels. Du point de vue de l'appartenance à la Force régulière ou à la Première réserve, les soldats de la Force régulière sont plus sensibles à l'éthique, ils ont plus d'aversion pour le risque et ils font preuve d'une tolérance ethnique moindre. Les réservistes sont plus individualistes, ils veulent avoir des contacts, ils sont plus attirés par le risque et les émotions intenses et ils ont besoin de se réaliser dans leur travail et d'y trouver un sens.

*L'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre* a porté sur diverses dimensions du climat organisationnel. Elle a en particulier permis de montrer que les soldats attachent le plus d'importance aux rôles de combat pour la défense du Canada, des Canadiens et des alliés, et le moins d'importance à la promotion des valeurs canadiennes. La proportion observée de soldats qui refuseraient d'aller au combat est peu élevée; elle est plus importante dans les professions de soutien que dans les professions de combat. La perception du style de leadership (transformationnel ou transactionnel) diffère selon le groupe de grades.

Parmi les recommandations qui se dégagent des deux études figurent la nécessité de répondre aux attentes des soldats, de favoriser l'engagement affectif, d'améliorer le leadership et de tenir compte des différences régionales. Pour répondre aux attentes des soldats, il faudrait rendre leur instruction plus réaliste et faire en sorte que l'instruction collective soit exigeante. Pour favoriser l'engagement affectif, il faudrait faire en sorte que *Servir avec honneur* devienne partie intégrante de tous les programmes de leadership de l'Armée de terre, promouvoir l'idée du plan de perfectionnement individuel des soldats, rétablir les ponts avec les lieutenants-colonels et obtenir leur engagement, et prévoir des révisions post-exercice dans toutes les activités. Pour améliorer le

leadership, il faudrait adopter une approche transformationnelle et rétablir la confiance envers les cadres supérieures de l'Armée de terre. Pour tenir compte des différences régionales, il faudrait reconnaître que l'Armée de terre du Canada présente quatre sous-cultures distinctes qui correspondent aux quatre SFT. Il est donc important de prendre en considération ces différences régionales au moment d'énoncer des politiques et de prendre des décisions. En fin de compte, la culture de l'Armée de terre est une chose importante : elle sert d'assise à tout ce que l'Armée de terre fait.

---

## TABLE DES MATIÈRES

---

INTRODUCTION	1
L'enquête sur la culture organisationnelle de l'Armée de terre (CROP)	3
Lire la carte	4
L'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre	5
<b>RÉSULTATS</b>	<b>7</b>
L'enquête sur la culture organisationnelle de l'Armée de terre (CROP)	7
L'Armée de terre	7
Jeunes Canadiens intéressés par une carrière dans les FC	11
Examen plus détaillé de l'Armée de terre du Canada	13
Différences selon le sexe	13
Différences selon l'âge	14
Années de service	15
Force régulière	15
Différences selon le grade	15
Différences selon le SFT	19
Réserve	22
Différences selon le SFT	23
Résumé	23
L'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre	25
Rôle de l'Armée de terre	25
Accomplissement de la mission et sécurité des troupes	27
Travail	28
Éthique	30
Vocation ou profession	31
Carriérisme	33
Professionalisme	34
Consentement à participer à des combats	36
Discipline	37
Confiance dans les compétences et les capacités	38
Style de leadership	38
Perception des chefs	40
Droit d'association	41
Organisation apprenante	42
Acceptation de l'intégration des femmes	43
Acceptation de la diversité	44
Attitudes à l'égard des exigences linguistiques	45

## TABLE DES MATIÈRES

---

Communications . . . . .	46
Sources d'engagement . . . . .	47
Correlations entre les dimensions du climat de l'organisation . . . . .	47
<b>QUE PEUT-ON EN CONCLURE?</b> . . . . .	49
<b>RECOMMANDATIONS</b> . . . . .	53
Attentes . . . . .	53
Engagement . . . . .	54
Leadership . . . . .	57
Différences régionales . . . . .	58
Recherches recommandées . . . . .	59
<b>CONCLUSION</b> . . . . .	61
<b>GLOSSAIRE</b> . . . . .	63
Enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre . . . . .	73
<b>RÉFÉRENCES</b> . . . . .	75



---

## INTRODUCTION

---

Façonner la culture de l'Armée de terre est l'un des quatre objectifs stratégiques que prévoit le document intitulé *Engagés, vers l'avant : la Stratégie de l'Armée de terre* (2002). Comme l'indique bien la stratégie, les soldats sont l'élément clé de la capacité de l'Armée de terre et de son avenir. La vision du Commandant est parfaitement explicite : « [...] la cohésion et le moral de nos soldats seront préservés grâce à un engagement collectif de confiance [...] ». Dans le vocabulaire des sciences sociales, on parle habituellement dans ce cas d'engagement affectif.

L'engagement affectif désigne un attachement émotionnel, un sentiment d'identification à des valeurs, des buts et une participation dans l'organisation. Plus que tout autre concept psychologique mesuré, l'engagement affectif d'un soldat pour l'Armée de terre et les Forces canadiennes (FC) joue un rôle primordial dans la compréhension de questions aussi importantes que l'intention de partir ou de rester, la satisfaction professionnelle (y compris la satisfaction à l'égard de la solde et des avantages), les intentions professionnelles, la cohésion des unités, la perception d'équité, la confiance dans les chefs et le professionnalisme. Il est évident que l'Armée de terre ne peut pas fonctionner sans l'engagement affectif de ses membres.

Même si de nombreux soldats éprouvent un fort attachement émotionnel pour l'Armée de terre et les FC, le désabusement et l'attitude négative envers les cadres supérieurs dont il a été fait état dans plusieurs rapports (Jenkins, 2003a et 2003b, p. ex.) indiquent que l'attachement émotionnel de certains soldats n'est pas très fort. En fait, le Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT) va même plus loin dans son rapport récent de Pleins feux sur l'éthique (Jeffery, 2003); il y indique que le désabusement des militaires va au delà de la direction supérieure de l'Armée de terre et des FC et qu'il s'applique au gouvernement du Canada. *L'Évaluation de base des valeurs éthiques du MDN* (2000) qui a été faite dans le cadre du *Programme d'éthique de la Défense* (PED) a permis d'observer des problèmes analogues à la grandeur des FC et révélé que beaucoup



trouvent qu'il y a un fossé important entre la situation (« les choses telles qu'elles sont ») et les attentes (« les choses telles qu'elles devraient être ») dans des domaines comme les règles de l'organisation, l'équité de l'organisation et l'intérêt personnel. Bref, l'équité, l'honnêteté et l'intégrité sont les valeurs de leadership sur lesquelles les militaires fondent leur attachement émotionnel envers l'organisation.

Aligner clairement la culture de l'Armée de terre sur les valeurs fondamentales de l'ethos militaire est la meilleure façon d'encourager et de développer l'attachement émotionnel des soldats envers l'Armée de terre, c'est-à-dire, leur engagement affectif.

Dans le cadre du projet « Façonner la culture de l'Armée de terre », le CEMAT a fait faire deux enquêtes qui visaient à reconnaître et à définir les principaux éléments de la culture et du climat organisationnels de l'Armée de terre. Les enquêtes — *l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre* (Bradley, Charbonneau, Johnston et Campbell, 2004) et *l'enquête sur la culture organisationnelle de l'Armée de terre* (CROP, 2004) — ont été menées au début de 2004, et leurs résultats ont été soumis aux responsables de la politique et des concepts en matière de personnel de l'Armée de terre. Le présent document a pour but de décrire les deux enquêtes et d'offrir une synthèse des rapports ainsi que des recommandations qui dérivent de cette synthèse. Nous allons commencer par décrire succinctement les deux enquêtes; nous examinerons ensuite les résultats de l'enquête CROP avant d'analyser ceux de *l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre* en nous servant des résultats de l'enquête CROP pour les expliquer. Nous proposerons enfin des recommandations à la lumière des résultats des deux enquêtes. Des « cartes » et des tableaux aideront le lecteur à comprendre les données.

Ce document marque un « premier pas » important dans la définition et la description de la culture organisationnelle de l'Armée de terre du Canada d'aujourd'hui (c.-à-d. la situation ou « les choses telles qu'elles sont ») et dans sa comparaison avec l'ethos préconisé dans *Servir avec honneur et l'Armée de terre du Canada* (c.-à-d. les attentes ou « les choses telles qu'elles devraient être ») (figure 1). Les recommandations de principes qui suivent devraient aider la direction de l'Armée de terre à aligner la culture observée sur les valeurs préconisées.

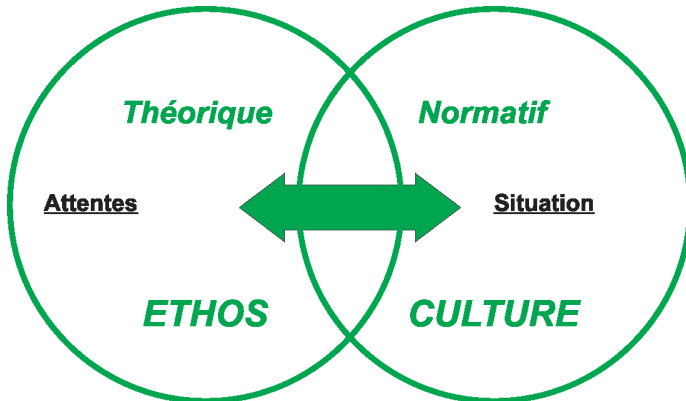


Figure 1 : Relation entre l'éthos et la culture militaires

## L'ENQUÊTE SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ARMÉE DE TERRE (CROP)

L'enquête de CROP s'appuie sur une enquête civile appelée la 3SC (*Système Cofremca de Suivi des Courants Socioculturels*). On a dit de la 3SC qu'elle était « un outil de planification des affaires internationalement reconnu qui permet de représenter l'évolution des valeurs, des attitudes et du comportement des consommateurs » (Environics, 2004). Selon Environics (2004) toujours, « l'enquête est utilisée dans la planification stratégique par des entreprises de plus de 20 pays, au Canada depuis 1983 et aux États-Unis depuis 1992 ». La 3SC est menée tous les ans au Canada; elle permet d'apprécier l'orientation du changement social dans diverses régions pour mieux comprendre certains groupes de citoyens. Les résultats de la 3SC ont été utilisés dans divers ouvrages récents du président d'Environics, Michael Adams, et notamment dans *Sex and the Snow : Canadian Social Values at the End of the Millennium* (1997) et *Fire and Ice : The United States, Canada and the Myth of Converging Values* (2003). L'enquête sur l'Armée de terre a été adaptée de la 3SC dans le but de donner un profil précis de l'Armée de terre. Alors que la version civile de la 3SC comprend environ 300 questions qui permettent de situer les répondants à l'égard de 105 tendances, la version de l'Armée de terre comportait une soixantaine de questions destinées à situer les militaires par rapport à 67 tendances qui présentaient un intérêt pour l'Armée de terre. CROP utilise couramment des versions abrégées de l'enquête et indique que la valeur des résultats n'en souffre d'aucune façon significative. Des techniques statistiques sont appliquées à l'analyse

## INTRODUCTION

des résultats de l'enquête pour construire des cartes socioculturelles sur lesquelles les valeurs fondamentales, les motivations et les caractéristiques socioculturelles de divers sous groupes sont portées, ce qui permet de les comparer à celles du groupe dans son ensemble et les unes par rapport aux autres (figure 2 : CROP, 2003).

### Lire la carte

L'axe vertical oppose l'adoption de valeurs conformistes comme l'ordre, l'autorité, l'autorité morale et le respect de l'autorité reconnue (en haut) à des valeurs plus individualistes comme le respect de l'individu et l'adhésion à un leadership souple et ouvert (en bas). L'axe horizontal, de son côté, met en opposition des valeurs tournées vers le monde extérieur comme l'affirmation de soi par la mobilité personnelle et sociale ascendante (à gauche) et des valeurs plus intérieures comme l'acceptation de soi (à droite). L'intersection des deux axes déterminent quatre quadrants qui permettent de caractériser les individus en fonction de leurs valeurs. Par exemple, les personnes qui s'associent aux valeurs du quadrant supérieur droit ont tendance à subvenir à leurs besoins et à vouloir conserver leur style de vie.



Figure 2 : Carte socioculturelle 3SC de CROP

Les personnes qui se placent dans le quadrant supérieur gauche sont davantage préoccupées par la réussite, la fierté et le matérialisme. Les personnes du quadrant supérieur droit pensent surtout à subvenir à leurs besoins et à conserver leur style de vie. Les personnes du quadrant inférieur droit sont indépendantes et soucieuses de leur autonomie et de leur bien-être. Les personnes du quadrant inférieur gauche ont tendance à s'occuper de leur épanouissement par le travail et les expériences personnelles. Une personne peut être positionnée sur la carte en fonction de la note qu'elle a obtenue à l'égard d'une valeur ou d'une autre, compte

tenu de ses réponses au questionnaire. Il est également possible de porter un groupe sur la carte en calculant sa note moyenne.

Des questionnaires ont été remis à 7 310 membres de l'Armée de terre : 3 880 membres de la Force régulière et 3 430 réservistes. Des questionnaires valides ont été reçus de 1 737 répondants : 1 297 de la Force régulière et 440 de la Réserve. À 26,4 p. 100 (33 p. 100 dans la Force régulière et 13 p. 100 dans la Réserve), le taux de réponse a été jugé faible, mais acceptable. Le taux de réponse des réservistes étant particulièrement faible, on fera preuve de circonspection avant de tirer des conclusions des données sur la Réserve. Les données ont été pondérées pour tenir compte des écarts numériques des diverses variables (Force régulière/Réserve, Secteur de la Force terrestre [SFT] et grade).

### **L'ENQUÊTE SUR LA CULTURE ET LE CLIMAT DE L'ARMÉE DE TERRE**

*L'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre* vise à donner une description quantitative complète de la culture de l'Armée de terre qui permette de voir si la culture actuelle répond aux besoins de l'Armée de terre ou s'il y aurait lieu d'énoncer des stratégies en matière de personnel pour la modifier (Bradley, Charbonneau, Johnston et Campbell, 2004b). Les questions ont été tirées d'enquêtes antérieures menées dans l'Armée de terre du Canada et dans les armées d'autres pays ainsi que de travaux de chercheurs militaires et civils. Elles portaient sur des questions comme le professionnalisme, l'éthique, le leadership et le stress.

Le questionnaire de *l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre* a été rempli par 2 472 soldats. L'enquête a été menée sur place, auprès des répondants qui avaient été « invités » dans les bases à participer à l'étude. Plus de 80 p. 100 des militaires choisis pour participer à l'enquête ont rempli le questionnaire. Quatre-vingt-un pour cent des répondants ont déclaré appartenir à la Force régulière, et 10 p. 100, à la Réserve. Les données ont été fournies pour l'Armée de terre dans son ensemble, sans ventilation « Force régulière/Réserve ».

---

## RÉSULTATS

---

Cette section présente une analyse des deux enquêtes. *L'enquête sur la culture organisationnelle de l'Armée de terre* sera examinée en premier; par souci de clarté, nous l'appellerons l'enquête CROP ou simplement CROP. *L'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre* sera examinée en second et appelée par son nom. Chaque fois que les résultats de l'enquête CROP aident à expliquer ceux de *l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre*, nous ferons une observation dans laquelle les résultats de l'enquête CROP seront comparés à ceux de *l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre*. Cela nous permettra d'expliquer certains aspects de la culture et du climat relevés dans *l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre* par des valeurs sous-jacentes mises en évidence dans l'enquête CROP. On peut espérer être mieux à même de façonner les valeurs sous-jacentes de la culture et du climat si on les comprend.

### **L'ENQUÊTE SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ARMÉE DE TERRE (CROP)**

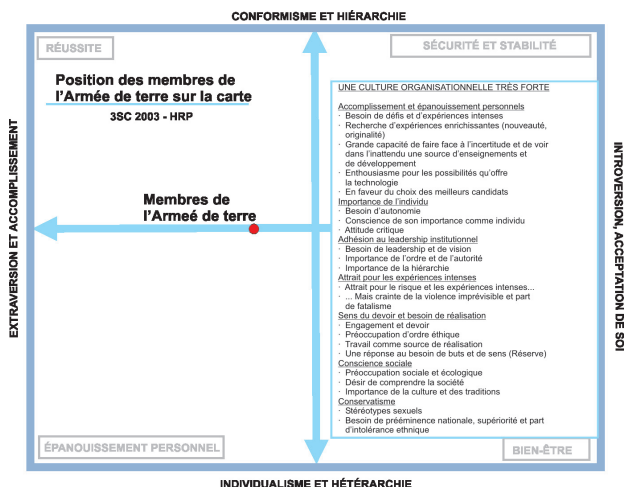
L'enquête CROP a permis d'étudier différents groupes de l'Armée de terre. Dans cette section, nous allons commencer par comparer l'Armée de terre dans son ensemble à la population canadienne pour voir comment le soldat moyen se compare au Canadien moyen. Nous allons également voir brièvement en quoi les jeunes Canadiens intéressés par une carrière dans les FC diffèrent de la population canadienne en général. Nous examinerons ensuite les différences selon le sexe, l'âge et les années de service dans l'Armée de terre avant de nous intéresser à la Force régulière et à la Réserve, où nous décrivons les différences selon le groupe de grades et le SFT.

### **L'ARMÉE DE TERRE**

Les valeurs et les attitudes des membres de l'Armée de terre qui ont été évaluées dans l'enquête CROP se comparent favorablement à celles des Canadiens en général. Si l'on en juge par les deux axes et les quatre quadrants de la carte socioculturelle 3SC, les membres de l'Armée de terre du Canada se comparent à la société canadienne sur le plan du conformisme (ordre, autorité, règles morales et respect de la hiérarchie) et de l'individualisme (respect de l'individu) (figure 3). Cela signifie que, comme leurs concitoyens, les soldats canadiens ne sont pas conservateurs au point de catégoriser les gens par la race, la religion et la classe et ils ne croient pas en une pyramide hiérarchique d'origine divine. De même, ils ne sont pas progressistes au point d'éprouver un besoin

impérieux d'autonomie absolue dans la détermination de leur existence et de rejeter les formes traditionnelles d'association et d'identité.

Les soldats ont par contre tendance à être plus extrovertis et soucieux de leur épanouissement personnel que leurs concitoyens. Ils préfèrent privilégier les normes et les opinions des autres que de définir leurs propres normes, caractéristique qui favorise le respect des conventions et des règles sociales. L'adhésion aux conventions sociales est un attribut positif quand elle est bien canalisée. Les soldats sont plus portés que leurs concitoyens à se plier aux conventions sociales pour impressionner les autres et atteindre ainsi des buts, vraisemblablement grâce à des promotions.



**Figure 3: Position des membres de l'Armée de terre par rapport à la société canadienne**

Les attitudes et les valeurs mises en évidence par l'enquête CROP correspondent dans une certaine mesure à celles qu'on associe généralement à l'ethos de l'Armée de terre. Le devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage sont les valeurs militaires définies dans *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada* (Académie canadienne de la Défense - Institut du leadership des Forces canadiennes, 2003, p. 30). Le fait que ces valeurs n'étaient pas expressément abordées dans l'enquête CROP ne nous empêche pas de faire certaines déductions.

Les attitudes et les valeurs mises en évidence par l'enquête CROP correspondent dans une certaine mesure à celles qu'on associe généralement à l'ethos de l'Armée de terre. Le devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage sont les valeurs militaires définies dans *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada* (Académie canadienne de la Défense — Institut du leadership des Forces canadiennes, 2003, p. 30). Le fait que ces valeurs n'étaient pas expressément abordées dans l'enquête CROP ne nous

empêche pas de faire certaines déductions.

Les soldats croient généralement que le devoir et la loyauté sont importants. Ils ne placent pas la recherche du bonheur avant le devoir, mais ils ont tendance à chercher dans leur travail un sens (autosatisfaction) et une source d'accomplissement personnel (éloges d'autrui). Par rapport à la société canadienne, les soldats s'accommodent mieux des structures et de la discipline, éléments caractéristiques d'une armée de métier, et ils sont davantage prêts à respecter et à se soumettre à l'autorité. Ils sont même prêts à sacrifier dans une certaine mesure leur vie familiale à d'autres considérations, et notamment à leur travail. Ces traits sont le signe d'une loyauté envers l'organisation et ses chefs.

De nombreuses observations tirées de l'enquête CROP donnent à penser que les soldats sont courageux et plus aventureux que les Canadiens en général. Ils ne craignent pas le changement et la complexité et ils aiment prendre des risques. Ils ont soif de nouveauté, ils apprécient la spontanéité et l'inattendu et ils recherchent les expériences et les émotions intenses, parfois au détriment de la raison et de la logique. Cette quête d'aventures et d'émotions explique que leur tolérance sexuelle soit largement supérieure à la norme. Elle est néanmoins l'indice d'un niveau élevé de courage.

Valeur fondamentale de l'Armée de terre, l'intégrité n'est pas aussi bien quantifiée que d'autres valeurs militaires dans l'enquête CROP. Les soldats sont plus portés à l'introspection et à l'empathie et ils ont plus tendance à analyser et à comprendre leurs gestes et ceux d'autrui qu'à les juger en fonction d'une norme. Cela suppose, sinon de l'intégrité, au moins le désir de bien faire. Les soldats cherchent aussi des valeurs sociales dans leur travail et ils souhaitent aider les autres, ce qui est incompatible avec la malhonnêteté.

Comme on aurait pu s'y attendre, les soldats sont relativement plus conservateurs que leurs concitoyens. Ils sont assez satisfaits d'avoir des chefs aux commandes et ils ne craignent pas que le gouvernement utilise à mauvais escient des renseignements personnels stockés dans des bases de données de l'État. Ils considèrent leur travail comme une source d'accomplissement personnel et ils sont tout à fait satisfaits de la famille traditionnelle, par opposition aux nouvelles définitions qu'on en donne.

Le conservatisme peut avoir un mauvais côté : l'intolérance. Les



résultats de l'enquête CROP donnent à penser que les soldats font preuve de conservatisme à l'égard des relations hommes-femmes et des minorités. Par rapport à la société canadienne, les soldats sont moins favorables à l'action positive au bénéfice des femmes et des minorités. En matière d'embauche, ils ont tendance à croire que les choix devraient être dictés par l'expérience et les capacités et non par des quotas. Ils ont tendance à souscrire aux stéréotypes sexuels et ils souhaitent préserver leurs coutumes et leurs traditions culturelles. Enfin, les soldats ont tendance à valoriser la supériorité nationale et à se croire supérieurs aux étrangers. Ces attitudes et ces valeurs peuvent à l'occasion entrer en conflit avec des valeurs canadiennes énoncées dans la Charte canadienne des droits et libertés et appuyées par les FC (*Servir avec honneur*, 2003, p. 28) et par l'Armée de terre (*La Stratégie de l'Armée de terre*, 2002, p. 20). Fait surprenant peut-être, les membres de l'Armée de terre, hommes et femmes, s'entendent pour dire que le meilleur candidat devrait être employé, sans égard à son sexe ou à son appartenance à une minorité. Non seulement les militaires des deux sexes s'entendent-ils sur cette question, mais ils se montrent à ce sujet plus convaincus que les Canadiens en général.

Les valeurs et les attitudes ne sont évidemment pas immuables. L'enquête CROP fait ressortir l'une de ces valeurs. *La Stratégie de l'Armée de terre* (2002) fait état d'une « réduction de la tolérance envers la hiérarchie et l'autorité » (p. 20) dans la société canadienne et indique que l'Armée de terre aura à s'adapter à ce changement ou à s'y opposer. Même si l'enquête CROP a révélé que les soldats s'accommodent bien de la hiérarchie et de l'autorité, ceux-ci se plaignent de leur incapacité d'influencer des événements qui les concernent directement : ils trouvent qu'ils ne peuvent pas s'opposer à des forces qui les dépassent. Ils ont tendance, plus que les Canadiens en général, à souhaiter disposer d'une autonomie dans leur vie de tous les jours et de la possibilité de faire preuve de créativité et d'individualisme. Ils veulent faire partie de la hiérarchie et avoir une part d'autorité.

Même si ce désir d'avoir plus d'autonomie et de possibilités entre apparemment en conflit avec les fondements de l'ethos militaire (le devoir avant tout, l'esprit d'équipe et la responsabilité illimitée, par exemple), il n'est pas incompatible avec les nouveaux rôles qu'on envisage pour les sous-officiers (s/off) et les adjudants dans *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada* (2003). En raison de l'incertitude, de l'ambiguïté et de la complexité qui

caractériseront l'espace de bataille de l'avenir, *Servir avec Honneur* : la profession des armes au Canada propose de redistribuer les responsabilités et les pouvoirs aux échelons inférieurs de la chaîne de commandement et de substituer le travail en équipe et la collégialité à la pyramide hiérarchique classique. L'enquête CROP montre que cela constituerait un changement de culture bienvenu.

D'autres tendances distinguent les soldats des Canadiens en général. Ce sont : 1) l'*adaptabilité* (les soldats sont en moyenne presque quatre fois plus aptes à s'adapter aux complexités de la vie que les Canadiens en général), 2) le *stress* (les soldats se sentent plus talonnés et ont plus besoin d'échapper aux responsabilités de la vie de tous les jours), 3) la *technologie* (les soldats sont plus à l'aise avec la technologie que les Canadiens en général) et 4) le *statut social* (les soldats attachent plus d'importance au statut social que les Canadiens en général). Fait surprenant, les soldats sont moins préoccupés que les Canadiens en général par la nécessité d'adopter un régime alimentaire sain.

Avant de passer à la section suivante, rappelons que, pour l'Armée de terre en général :

- Les valeurs des soldats correspondent en grande partie à celles de la société canadienne dont ils sont issus.
- Les soldats font preuve d'un sens du devoir et d'une loyauté plus affirmés et ils s'accommodent mieux des structures.
- Les soldats sont plus aptes à s'adapter aux complexités de la vie que les autres Canadiens.
- Les soldats paraissent bien réagir aux obligations qu'on leur impose et qu'on impose à leur famille : déploiements, affectations, longues heures de travail, conditions de travail souvent difficiles.
- Les soldats semblent plus rechercher l'aventure et les nouvelles expériences que les Canadiens en général.

### **JEUNES CANADIENS INTÉRESSÉS PAR UNE CARRIÈRE DANS LES FC**

Les Canadiens intéressés par une carrière dans les FC se placent plus haut dans la carte 3SC que les membres de l'Armée de terre du Canada (figure 4). En général, les personnes qui occupent la partie supérieure de la carte sont des conformistes qui acceptent les codes et les règles (ce qui explique qu'elles

aient été attirées par la discipline de l'Armée de terre). Elles manifestent une certaine crainte du changement et elles penchent pour les distinctions traditionnelles en fonction de la race, du sexe et de la nationalité. Il s'ensuit qu'elles peuvent résister aux mesures d'action positive. Les aspirants aux FC partagent avec les membres de l'Armée de terre une propension à l'aventure et au risque; les deux groupes se situent nettement au-dessus de la population canadienne en général à l'égard de l'attrait pour le risque et la nouveauté et de l'intérêt pour les choses mystérieuses. Contrairement aux membres de l'Armée de terre, toutefois, les Canadiens intéressés par une carrière dans les FC se distinguent des Canadiens en général en ce qu'ils ont tendance à manquer de buts dans la vie et à se sentir marginalisés. Ils sont plus attirés par la violence que le Canadien moyen et ils voient dans la violence un moyen légitime de parvenir à leurs fins. Ceux qu'intéresse une carrière dans les FC ne souhaitent pas tant servir que devenir quelqu'un et appartenir à quelque chose. Contrairement au Canadien moyen, ils ont tendance à faire passer le bonheur avant le devoir et leur vie personnelle avant leur travail et, face à un dilemme d'ordre éthique, à favoriser leurs intérêts personnels; aucun de ces traits n'est représentatif des militaires en activité de service. Contrairement aux militaires actifs et aux Canadiens en général, les Canadiens intéressés par une carrière dans les FC attachent de l'importance aux symboles de statut social et à l'apparence extérieure et ils ont davantage besoin de rompre leur isolement et de vivre des émotions en groupe.

Même si cette description ne semble pas répondre à l'image de l'aspirant idéal pour les FC, il se peut que la recrue décrite ci-dessus soit précisément celle dont l'Armée de terre arrive à transformer en jeunes soldats qui, à en juger par les données recueillies, sont plus prêts du " centre de masse " des valeurs canadiennes. Même si cette tendance peut s'expliquer de bien des façons, on

**Figure 4: Comparaison entre les membres de l'Armée de terre et les Canadiens intéressés par une carrière dans les FC**



peut émettre l'hypothèse que la sélection, l'instruction et l'acculturation sociale au sein de l'institution contribuent ensemble à compenser les tendances plus inquiétantes de ceux qui se sont dits intéressés dans l'enquête 3SC annuelle.

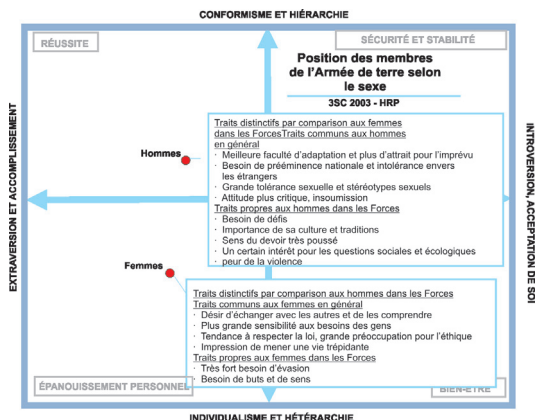
## EXAMEN PLUS DÉTAILLÉ DE L'ARMÉE DE TERRE DU CANADA

### Différences selon le sexe

À en juger globalement par la carte socioculturelle 3SC (figure 5), les membres de sexe masculin de l'Armée de terre penchent pour le conformisme, dans la mesure où les hommes attachent de l'importance à l'ordre, à la discipline et à la hiérarchie, alors que les membres de sexe féminin de l'Armée de terre penchent pour l'individualisme, dans la mesure où les femmes attachent de l'importance aux besoins individuels et à un leadership ouvert qui laisse une place à l'initiative individuelle. Comme il y a plus d'hommes que de femmes dans l'Armée de terre (et dans l'échantillon utilisé pour l'enquête CROP), les remarques générales qui ont été faites dans les paragraphes ci-dessus se rapportent surtout aux hommes. Les femmes ont tendance à tempérer les valeurs des hommes dans l'Armée de terre. Ainsi, les valeurs qu'on pourrait démontrer le devoir comme vocation, la loyauté et le courage, par exemple — sont plus affirmées chez les hommes, comme d'ailleurs les valeurs qui pourraient être une source d'intolérance envers ceux qui ne sont pas comme eux. Les femmes, quant à elles, ont généralement un point de vue plus progressiste et cosmopolite; elles sont moins obsédées par les formes conventionnelles d'identité collective et donc plus sensibles à la problématique hommes-femmes et aux préoccupations des minorités, plus ouvertes à des arrangements familiaux souples (couples de même sexe) et à l'évolution des identités sexuelles, et plus préoccupées par l'équité en milieu de travail. Elles attachent aussi plus d'importance que les hommes à l'intégrité dans la mesure où elles respectent davantage le contrat social (ne pas frauder le fisc, ne pas recourir au travail au noir, etc.) et répondent plus favorablement aux questions sur l'éthique en milieu de travail.

Les femmes dans l'Armée de terre cherchent à donner un sens à leur vie, mais elles comptent moins en cela sur le travail que les hommes. Alors que les hommes et les femmes ont l'impression de manquer de prise sur leur vie et qu'ils souhaitent échapper régulièrement au stress et aux responsabilités du quotidien, les femmes éprouvent plus fortement cette nécessité, au point même de se sentir débordées par ce qu'elles ont à faire. Ce sont les femmes et non les hommes qui ont l'impression que leur vie manque de sens et qui éprouvent le plus de difficulté à avoir prise sur elles-mêmes pour changer les choses. Même si les hommes et les femmes valorisent les uns comme les autres l'autonomie, ils se pourrait que les hommes y voient un moyen d'atteindre des buts professionnels, alors que les femmes y voient un moyen d'échapper régulièrement aux tensions de la vie quotidienne. Enfin,

**Figure 5: Position des membres de l'Armée de terre selon le sexe**



ce sont les hommes et non les femmes qui ne se préoccupent pas d'avoir un régime alimentaire sain.

## Différences selon l'âge

Les valeurs des divers groupes d'âge présentent des différences nettes. Nous ne savons pas si ces différences tiennent à l'effet du mûrissement lié à l'expérience ou à ce que les valeurs sociales des militaires qui sont encore à un âge impressionnable différent. À en juger globalement par la carte socioculturelle 3SC (figure 6), plus les personnes vieillissent, moins elles sont préoccupées par les attentes sociales et le désir d'adhérer à une vision du monde qui privilégie la tradition, la discipline, l'autorité et la réussite, et plus elles adhèrent à une vision indépendante, individualiste et progressiste du monde qui privilégie l'autonomie.

Avec le vieillissement, l'échelle des valeurs évolue : le goût du risque, l'esprit d'aventure, le besoin d'appartenance, le conservatisme et une part d'insoumission et d'intolérance faisant place à l'autonomie, à une certaine aversion pour le risque, à l'indépendance face au groupe et à une plus grande tolérance envers la diversité. L'intérêt pour le risque et l'aventure des membres du groupe des 17 à 24 ans ressort bien des notes supérieures à la moyenne que ces répondants ont attribué à des valeurs comme le goût du risque, le fatalisme, l'attrait pour les expériences intenses et la nouveauté, la tolérance sexuelle et l'intérêt pour les choses mystérieuses. Les 17 à 24 ans manifestent aussi un besoin d'appartenance. Ils ne rejettent pas l'autorité ni l'ordre et ils attachent beaucoup d'importance au fait d'appartenir à un groupe, au point de rechercher l'originalité pour se faire remarquer et de se conduire de façon à gagner en estime et en prestige. Ils sont quelque peu conservateurs (vouloir préserver sa culture, se croire supérieurs aux étrangers) et intolérants (désobéissance civile, peu d'ouverture aux autres et à l'égalité des sexes, refus de l'action positive à

l'égard des femmes et des minorités); ils ont une tendance à l'insoumission et ils ont besoin de se fixer des buts.

Par contraste, les 45 à 54 ans affichent beaucoup moins les valeurs énumérées ci-dessus. Le goût de l'aventure et du risque demeure supérieur à celui des Canadiens en général, mais l'aventure n'est plus synonyme d'émotions intenses ou de tolérance sexuelle, comme 20 ans auparavant. Dans ce groupe d'âge, la conscience sociale se substitue à la désobéissance civile, et

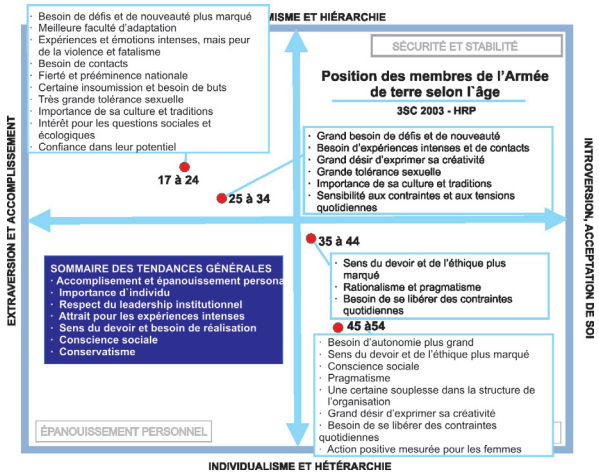


Figure 6: Position des membres de l'Armée de terre selon l'âge

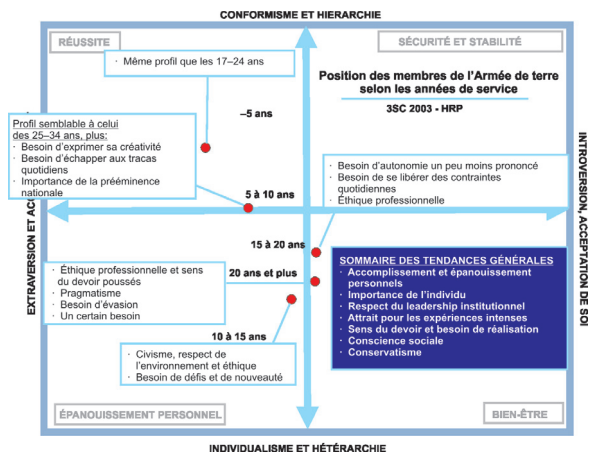
les répondants se rapprochent davantage des Canadiens en général pour ce qui est de l'ouverture aux autres, de l'égalité et de l'action positive. Les 45 à 54 ans attachent aussi de l'importance à l'autonomie, pour avoir prise sur leur vie et, comme l'indiquent les femmes, pour échapper régulièrement au stress et aux responsabilités du quotidien. De tous les groupes d'âge, les répondants de ce groupe sont ceux qui acceptent le moins l'autorité traditionnelle, préférant intervenir davantage dans les décisions qui les concernent. Cela ne signifie pas qu'ils font preuve d'égoïsme. En fait, ces militaires ont un sens du devoir plus aigu que les autres groupes d'âge et que les Canadiens en général. Ils placent le devoir avant leur propre bonheur et leur famille; au travail, ils font passer les besoins de l'organisation avant les leurs.

Les groupes d'âge qui se situent entre les deux extrêmes suivent une courbe quasi linéaire, les 25 à 34 ans manifestant les valeurs qui sont associées aux plus jeunes, mais atténuées par l'âge, et les 35 à 44 ans renonçant aux valeurs des jeunes à mesure qu'ils mûrissent.

### Années de service

Comme on aurait pu s'y attendre, les tendances observées pour les années de service s'apparentent à celles de l'âge, le goût du risque et de l'aventure prenant moins d'importance avec l'âge, contrairement à l'esprit de civisme, au devoir et à l'autonomie (figure 7). Le groupe des 10 à 15 ans de service

présente une anomalie en ce qu'il se situe moins haut sur l'axe vertical de la carte socioculturelle 3SC qu'on ne l'aurait cru, ce qui donnerait à penser que les officiers sont plus individualistes et moins conformistes que les MR. Cette anomalie tient peut être à la forte proportion d'officiers dans ce groupe d'âge.



## FORCE RÉGULIÈRE

### Différences selon le grade

Les MR subalternes formant 71 p. 100 de l'échantillon de la Force régulière, il n'est pas étonnant que les tendances observées dans leur cas s'appliquent en grande partie à l'ensemble des membres de la Force régulière. De même, comme les MR subalternes

**Figure 7: Position des membres de l'Armée de terre selon les années de service**

forment proportionnellement le plus important groupe de l'Armée de terre, leurs valeurs correspondent en grande partie aux valeurs

personnelles du militaire moyen dans l'Armée de terre. Il n'est donc pas étonnant que, dans la carte socioculturelle 3SC, les MR subalternes occupent le quadrant supérieur gauche, comme c'est le cas pour l'Armée de terre globalement, tous grades confondus. Ce quadrant est associé aux personnes conformistes qui respectent la tradition et la hiérarchie et qui valorisent l'ordre, l'autorité et la discipline. Ces personnes voient le travail comme un moyen de mobilité ascendante et elles cherchent à impressionner les autres à cette fin. Collectivement, les officiers sont aussi extrovertis que les MR subalternes (préoccupés par l'approbation des autres), mais leur extraversion se manifeste par un intérêt profond pour l'opinion des autres et non par la volonté d'impressionner les autres, comme cela peut arriver aux MR subalternes. Les officiers sont plus individualistes que les MR subalternes, plus préoccupés par les besoins et les droits individuels, et ils préfèrent un leadership souple et conciliant à la hiérarchie, à l'ordre, à l'autorité et à la discipline. Les officiers occupent le quadrant inférieur gauche de la carte 3SC. Les MR supérieurs, quant à eux, se situent entre les MR subalternes et les officiers pour ce qui est de l'autorité et de l'individualisme; contrairement aux deux autres groupes, toutefois, ils ne voient pas leur travail comme un moyen de mobilité sociale et ils sont satisfaits de leur situation dans la vie. Les MR supérieurs occupent le quadrant inférieur droit de la carte 3SC (figures 8 et 9).



Occupant trois quadrants différents de la carte 3SC, les MR subalternes, les MR supérieurs et les officiers présentent des valeurs différentes. Par rapport aux autres groupes de grades, les MR subalternes ont tendance à chercher un sens à leur vie et à se sentir plus ou moins coupés de la société canadienne. Ils ne se sont pas encore fixé de buts dans la vie, mais ils ont besoin de réussir au travail, ils sont fatalistes et ils attachent beaucoup d'importance à leur apparence extérieure, même s'ils veulent parallèlement se distinguer des autres. Comme les officiers subalternes, les MR subalternes sont attirés par l'aventure. Contrairement aux officiers subalternes, toutefois, ils sont prêts à prendre des risques.

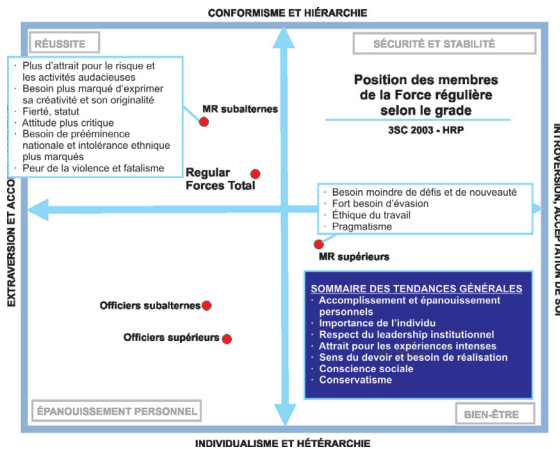
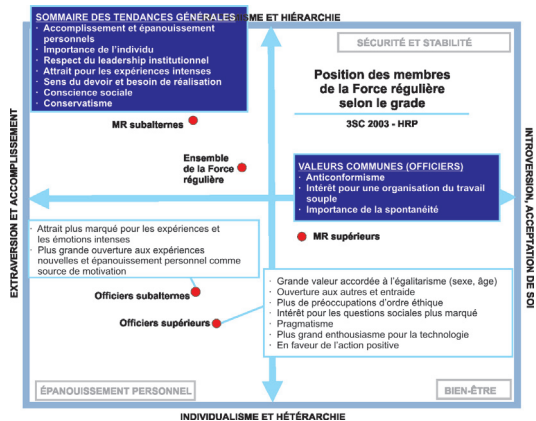


Figure 8: Position des membres de l'Armée de terre selon le grade : MR

Figure 9: Position des membres de l'Armée de terre selon le grade : officiers



Les MR subalternes se situent au-dessus de la moyenne pour la tolérance sexuelle et la peur de la violence dans la société. Ils font preuve de plus de conservatisme, ils se croient supérieurs aux étrangers et ils n'appruient pas

beaucoup l'action positive ou l'égalité des sexes en milieu de travail. L'argent n'est pas pour eux un aspect important du travail. Les MR subalternes sont plus portés en général à faire passer la famille avant le travail, et leurs intérêts personnels avant ceux de l'Armée de terre. Les membres de ce groupe de grades sont enfin moins préoccupés par leur devoir que ceux des autres groupes.

Les valeurs des MR supérieurs sont très différentes de celles des MR subalternes. Ils ont passé l'âge de la quête de sens et d'aventure et du conservatisme. Les MR supérieurs recherchent la simplicité et la stabilité ainsi qu'un moyen d'échapper régulièrement au stress et aux responsabilités du quotidien. Ils accordent plus d'importance au devoir que les MR subalternes, mais ils ne sont pas aussi zélés sous ce rapport que les officiers. Le travail prime souvent dans leur cas sur la rémunération, les avantages personnels, voire la famille.

À bien des égards, les officiers subalternes réunissent le zèle des jeunes et la maturité des officiers supérieurs. D'une part, ils veulent de la nouveauté, des expériences et des émotions intenses (y compris de nouvelles définitions de la famille) et ils souhaitent avoir un régime alimentaire sain et faire de l'exercice, valeurs positives qui ne sont pas caractéristiques des officiers supérieurs. D'autre part, ils se rapprochent davantage des officiers supérieurs que des MR par leur intérêt pour les questions d'égalité (action positive, égalité des femmes) et leur vision du travail (la rémunération n'est pas pour eux l'élément le plus important du travail; ils sont prêts à accepter une baisse de niveau de vie pour atteindre d'autres buts; la famille n'est pas la priorité absolue).

Les officiers supérieurs diffèrent des officiers subalternes en ce qu'ils envisagent plus positivement des questions comme l'éthique et le devoir. Vu leur maturité, ils se sentent davantage responsables socialement de la communauté de l'Armée de terre, ils ont moins tendance à porter des jugements et ils sont plus compréhensifs, ils sont plus ouverts aux autres et ils comprennent l'individualisme des jeunes.

Les différences caractéristiques qui s'observent ici entre les groupes de grades semblent expliquer et renforcer les constatations de la recherche sur le climat des unités de l'Armée de terre (Farley et Veitch, 2004, p. ex.). Fait important, la recherche sur le climat des unités indique que les chefs au niveau de peloton et de la compagnie voient les questions de climat d'une façon très différente de celle de leurs subalternes. Les chefs ont plus précisément tendance à surestimer les niveaux de moral, de cohésion et de confiance dans les chefs de leurs soldats. Par exemple, quand des chefs de l'Armée de terre déployés en Bosnie ont été invités à dire comment leurs

soldats répondraient à des questions au sujet du moral, de la cohésion et de la confiance dans les chefs, les chefs ont toujours été plus généreux dans leurs estimations que les soldats de leur peloton ou de leur compagnie (figure 10). Cela correspond en général à un manque de connaissance des questions relatives au climat des unités de la part des chefs et cadre bien avec des études de psychologie sur la confiance excessive et le biais positif des évaluations que font les superviseurs de l'attitude de leurs subalternes. Les résultats de l'enquête CROP donnent à penser que cette coupure entre les chefs et les subalternes tient à ce qu'ils ont des valeurs fondamentales et des motivations différentes qui entraînent des différences de perception dans chacun des groupes. Le processus de rétroaction de l'information sur le climat des unités à l'intention des commandants pendant les déploiements vise précisément à aligner le point de vue des chefs sur les perceptions de leurs subalternes.

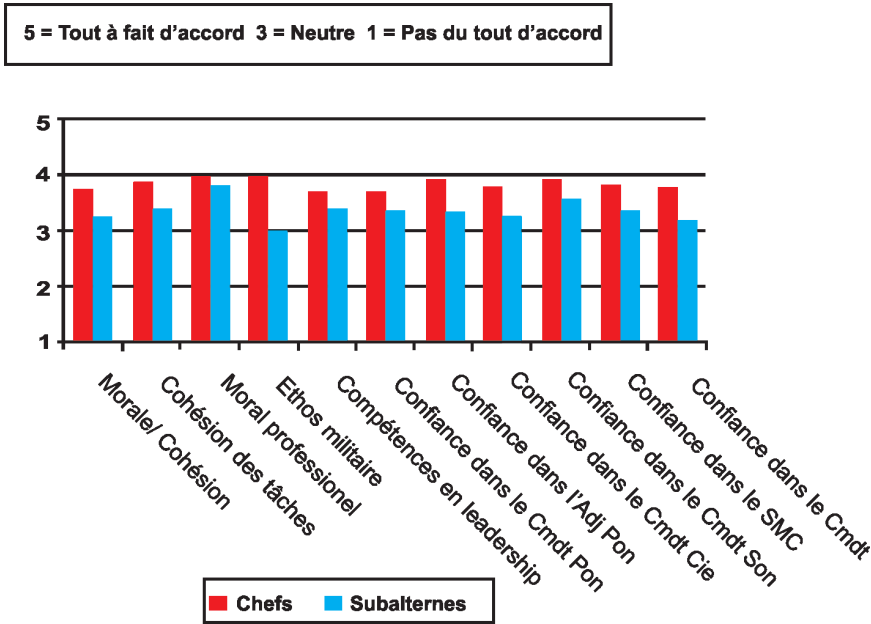


Figure 10: Comparaison de l'attitude des chefs et des subalternes à l'égard des aspects du climat au sein de leur peloton ou de leur compagnie

### Différences selon le SFT

Même si les quatre SFT présentent des tendances socioculturelles différentes, le Secteur du Québec de la Force terrestre (SQFT) est celui qui se distingue le plus (figure 11). Les militaires du SQFT ont tendance à

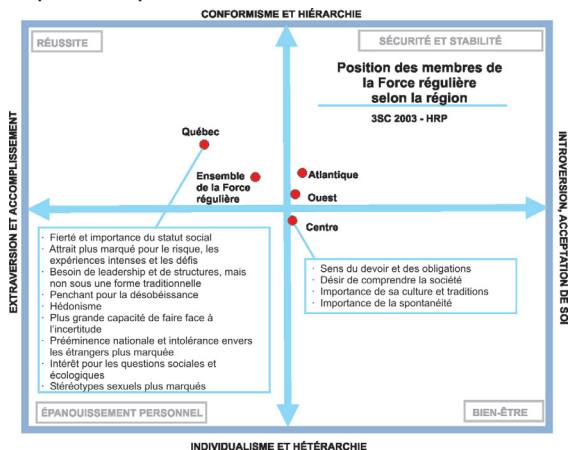
rechercher les émotions intenses. Le goût du risque, les expériences et les émotions intenses, la tendance à s'adapter facilement à l'incertitude et un besoin de reconnaissance du statut distinguent les militaires du SQFT de ceux des autres SFT. Les militaires du SQFT se soucient beaucoup plus de leur image que ceux des autres SFT. Les soldats du SQFT ont plus tendance à se tenir à l'écart, ils sont un peu moins tolérants à l'égard des immigrants et ils se croient supérieurs aux étrangers. Ils préfèrent une répartition traditionnelle des rôles entre les hommes et les femmes et ils sont même moins favorables à l'égalité des sexes que les militaires des autres SFT. Les plaisirs et le bonheur occupent une place plus importante dans la vie des militaires du SQFT que dans celle des militaires des autres SFT. Les militaires du SQFT n'en éprouvent pas moins le besoin de réussir sur le plan professionnel. À cette fin, ils recherchent l'ordre et des limites claires, mais ils préfèrent un leadership souple et ils n'ont pas tendance à s'incliner facilement devant ceux qui occupent des postes d'autorité. Les militaires du SQFT ont tendance à s'écarter du rationalisme pur pour teinter leurs vues d'émotivité.

Figure 11: Position des membres de l'Armée de terre selon le secteur géographique : SQFT et SCFT

Le sens du devoir et le désir d'avoir prise sur tous les aspects de sa vie sont les principales tendances qui s'observent chez les

militaires du Secteur du Centre de la Force terrestre (SCFT). Les militaires de ce SFT sont portés à faire preuve de tolérance ethnique et à accepter l'égalité des sexes. Même s'ils veulent remplir leurs obligations et leur devoir, ils croient à l'épargne d'argent et placent le travail avant le bonheur. Les militaires du SCFT sont préoccupés par les besoins individuels des jeunes et leur propre besoin de concilier travail et vie personnelle.

Les militaires du Secteur de l'Ouest de la Force terrestre (SOFT) sont plus individualistes que leurs homologues des autres SFT et ils se sentent quelque peu marginalisés dans la société canadienne. Ils ont tendance à manifester une moins grande tolérance ethnique que les Canadiens en général. Même si les militaires du SOFT ont plus tendance que les autres soldats à voir leur travail comme un moyen de gagner de l'argent, ils sont moins motivés par



l'argent que les Canadiens en général. Ils se méfient des grandes entreprises et de l'État, et plus particulièrement des renseignements personnels que ceux-ci recueillent à leur sujet. Les soldats du SOFT sont prêts à sacrifier leur niveau de vie pour poursuivre leurs buts. Les militaires du SOFT, comme ceux du Secteur de l'Atlantique de la Force terrestre (SAFT), recherchent moins un travail stimulant que ceux des deux autres SFT et ils sont moins à l'aise avec la technologie et les choses complexes. Ils souhaitent avoir autant d'autonomie que possible et la possibilité d'échapper régulièrement à leurs responsabilités de tous les jours.

Comme leurs homologues du SOFT, les militaires du SAFT ont tendance à se sentir marginalisés dans la société (figure 12). Comme ceux du SOFT toujours, ils sont plus préoccupés par l'argent que les militaires des deux autres SFT. Ils sont pragmatiques. L'argent, la famille et les moments passés à l'abri du stress et des responsabilités du quotidien sont plus importants pour les soldats du SAFT qu'ils ne le sont pour ceux des autres SFT. La spontanéité et la recherche d'expériences et d'émotions intenses ne séduisent pas autant les militaires du SAFT que ceux du SQFT. Le bien de la société en général et les questions comme l'écologie revêtent à leurs yeux moins d'importance que la famille. Cela ne signifie cependant pas qu'il prennent à la légère le sens du devoir. Les militaires du SAFT n'ont pas la même soif d'autonomie que leurs homologues. Ils acceptent l'autorité et ils souhaitent que des chefs énergiques les dirigent et les conseillent sur la façon de faire leur travail. Ils ne comptent cependant pas sur leur travail pour retirer autant de satisfaction personnelle que les militaires des autres SFT. La famille est jugée plus importante par les militaires du SAFT que par ceux des autres SFT.

Les différences observées entre les SFT correspondent à bien des égards à des différences entre les régions du Canada. La tendance des répondants du SQFT à voir le monde à travers le prisme de l'émotivité, par exemple, se reflète dans l'ensemble de la population du Québec, comme en témoignent les résultats de l'enquête 3SC de 2003 dans cette province

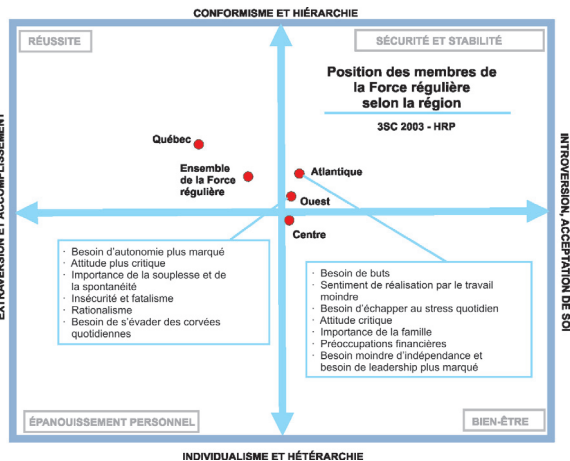


Figure 12: Position des membres de l'Armée de terre selon le secteur géographique : SAFT et SOFT

(CROP, 2003). Les répondants des deux échantillons accordent plus d'importance à leur image, aux plaisirs et au bonheur que les répondants des autres régions et SFT. Tous deux ont de nettes préoccupations régionales et préfèrent la répartition traditionnelle des rôles entre les hommes et les femmes. Les militaires du SQFT et les civils du Québec divergent sur des questions comme le risque, la complexité et l'intolérance, la population du Québec faisant preuve de plus de maturité dans ces domaines; cela tient probablement à ce que les répondants de l'échantillon provincial étaient en moyenne plus âgés que ceux de l'échantillon du SQFT.

Le sens du devoir et la nécessité de concilier parallèlement le travail et la vie personnelle observés chez les militaires du SCFT se manifestent également dans l'ensemble de la population civile de l'Ontario, comparée au reste du Canada. La tolérance ethnique des militaires du SCFT, toutefois, n'est que relative, par rapport à une Armée de terre plutôt intolérante. Par comparaison à la société canadienne dans son ensemble, les militaires du SCFT ne manifestent pas un niveau élevé de tolérance, cette attitude correspondant à celle qui a été observée dans la population civile de l'Ontario dans la 3SC de 2003.

L'attitude des soldats du SAFT au sujet du travail, du statut et de la méfiance envers les étrangers et les entreprises s'apparente à celle de la population civile de la région et distingue en cela la région de l'Atlantique du reste du Canada. D'autres traits comme l'aversion pour la complexité et la technologie et le besoin d'échapper aux responsabilités du milieu de travail distinguent les soldats du SAFT de leurs homologues civils. Ces différences peuvent être le résultat des différences d'âge des deux populations observées, la population militaire étant en général plus jeune que la population civile.

### RÉSERVE

Les membres de la Force régulière et de la Réserve présentent des différences appréciables par rapport à la population canadienne, mais leurs différences entre eux sont minimes (figure 13). Les membres de la Force régulière sont un peu plus préoccupés par l'éthique et la responsabilité sociale et ils ont parallèlement une plus forte tendance à l'intolérance ethnique. Les membres de la Réserve manifestent un intérêt pour l'individualisme, l'autonomie, le risque, le besoin d'appartenance et l'accomplissement par le travail. Ces différences tiennent peut-être à la répartition par âge des répondants des échantillons de la Force régulière et de la Réserve. Alors que 46 p. 100 des répondants de la Réserve avaient de 17 à 24 ans, seulement 15 p. 100 des répondants de l'échantillon de la Force régulière appartenaient à ce groupe d'âge. Dans la planification et la

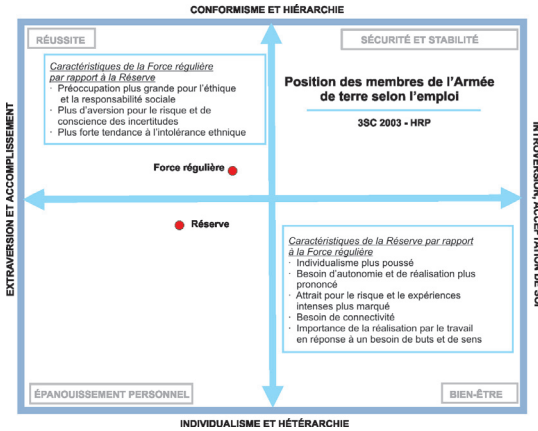


Figure 13: Position des membres de la Réserve de l'Armée de terre par rapport à ceux de la Force régulière

programmation, il convient donc de tenir compte des différences entre la Force régulière et la Réserve, sans toutefois s'en préoccuper outre mesure.

### Différences dans la Réserve selon le SFT

Les réservistes du SCFT sont un peu moins préoccupés par le devoir et le contrôle de leur vie que leurs homologues de la Force régulière. Ils semblent généralement plus individualistes que les

réservistes des autres SFT, ils se sentent un peu plus marginalisés dans la société, ils prennent plus à cœur la question de l'identité nationale et ils ont régulièrement besoin d'échapper au stress et aux responsabilités du quotidien.

Par rapport aux réservistes du SQFT, les réservistes du SOFT ont tendance à se trouver à l'autre extrémité du continuum. Alors que les émotions, les expériences intenses, la complexité, le statut et l'apparence sont importants dans le SQFT, l'aversion pour le risque, le rationalisme, la simplicité et le statu quo sont importants pour les réservistes du SOFT. Ceux-ci font même preuve de plus de rationalisme et d'aversion pour le risque que leurs homologues de la Force régulière, ce qui explique peut-être leur plus grande intolérance ethnique. Il n'y a pas de données disponibles sur le SAFT vu la petite taille de l'échantillon de la Réserve (43 répondants).

## RÉSUMÉ

Avant de passer à l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre, rappelons les principaux points de l'enquête CROP.

- Les soldats sont plus conservateurs que les Canadiens en général. Ils sont préoccupés par le devoir et la loyauté et ils ne rejettent pas les structures. Ils ont un point de vue conservateur de la famille, de l'argent et des rôles des hommes et des femmes. Ce conservatisme explique une certaine intolérance et une tendance à compter sur les directives d'autrui au lieu d'être autonome.



- Il y a un large éventail de soldats qui se différencient selon le sexe, l'âge, le grade et la situation géographique. Il y a également des différences entre la Force régulière et la Réserve, mais elles ne sont pas aussi marquées qu'on le présume souvent.
- Le conservatisme de l'Armée de terre tient en grande partie aux attitudes des hommes. Les femmes ont des vues plus progressistes en ce qui concerne l'égalité, la problématique hommes-femmes et la structure de la famille. Les femmes sont aussi plus préoccupées par les questions d'éthique. Les hommes sont plus aventureux et ils ont tendance à avoir un sens du devoir plus affirmé.
- Le conservatisme de l'Armée de terre tient en grande partie aux attitudes des hommes. Les femmes ont des vues plus progressistes en ce qui concerne l'égalité, la problématique hommes-femmes et la structure de la famille. Les femmes sont aussi plus préoccupées par les questions d'éthique. Les hommes sont plus aventureux et ils ont tendance à avoir un sens du devoir plus affirmé.
- Les différences imputables à l'âge correspondent dans une certaine mesure aux différences liées au grade. Les MR subalternes sont davantage en quête de sens, d'appartenance, de statut et d'émotions; ils acceptent l'autorité, mais ils font preuve d'une certaine intolérance envers les autres. Les officiers sont en général plus soucieux d'autonomie, plus tolérants et plus intéressés aux autres. Les MR supérieurs ont perdu l'immatunité des jeunes dont font preuve les MR subalternes et ils recherchent la stabilité et la simplicité. Même si le travail est important à leurs yeux, ils ne sont pas aussi zélés que les officiers. Les officiers subalternes affichent les meilleurs traits de la jeunesse (esprit d'aventure, progressisme, attrait pour la nouveauté), mais tempérés par la maturité des officiers supérieurs (égalité, devoir).
- Des tendances distinctes s'observent selon le SFT. Les militaires du SQFT se caractérisent par leur attrait pour les expériences et les émotions intenses, leur faculté d'adaptation et leur désir de statut; ils font cependant preuve d'une certaine intolérance envers les étrangers. Les militaires du SCFT sont tolérants et préoccupés par leur devoir, alors que ceux du SOFT sont individualistes et se sentent marginalisés; leurs buts dans la vie ne sont pas d'ordre professionnel et ils préfèrent un travail peu complexe. Les militaires du SAFT, comme leurs homologues du

SOFT, se sentent marginalisés et ils ont des buts dans la vie qui ne sont pas d'ordre professionnel. Ils sont pragmatiques, ils attachent une grande importance à la famille et ils sont soucieux de leur devoir.

- Dans la Réserve, les différences entre les SFT sont minimales.

## L'ENQUÊTE SUR LA CULTURE ET LE CLIMAT DE L'ARMÉE DE TERRE

Passons maintenant à *l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre*. Les aspects du climat et de la culture que les valeurs et les motivations mises en évidence par l'enquête CROP peuvent expliquer seront examinés et rattachés aux résultats de l'enquête CROP sous la forme d'observations. Cela nous permettra de mieux comprendre les fondements de la culture et du climat de l'Armée de terre.

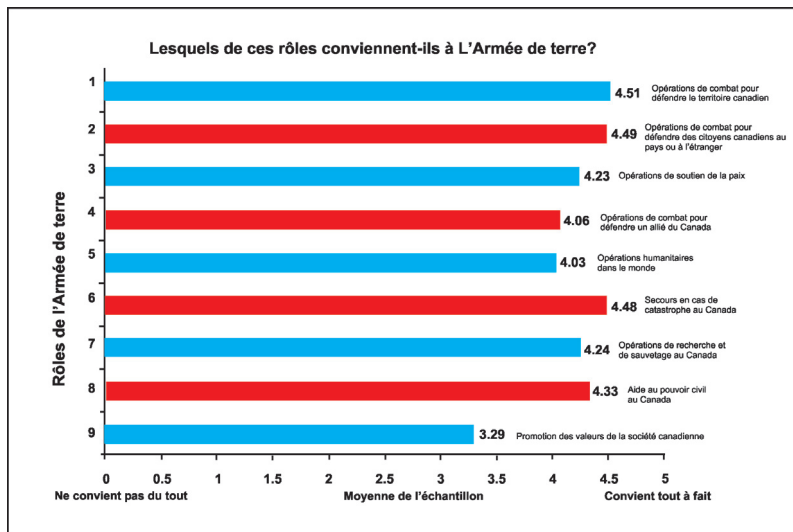
### Rôle de l'Armée de terre

Les militaires ont été invités à dire dans quelle mesure divers " rôles " comme les opérations de combat pour défendre le territoire canadien, les opérations de soutien de la paix, les secours en cas de catastrophe au Canada et la promotion des valeurs de la société canadienne convenaient à l'Armée de terre (figure 14). Les militaires trouvent que tous les rôles indiqués sauf un — la promotion des valeurs de la société canadienne — sont des rôles qui conviennent à l'Armée de terre. Ils manifestent néanmoins une nette préférence pour les rôles de combat, et particulièrement pour les opérations de combat pour défendre le Canada et les Canadiens. Les opérations de combat pour défendre un allié et les opérations humanitaires dans le monde ont aussi été appuyées, mais dans une moindre mesure.

#### Observation

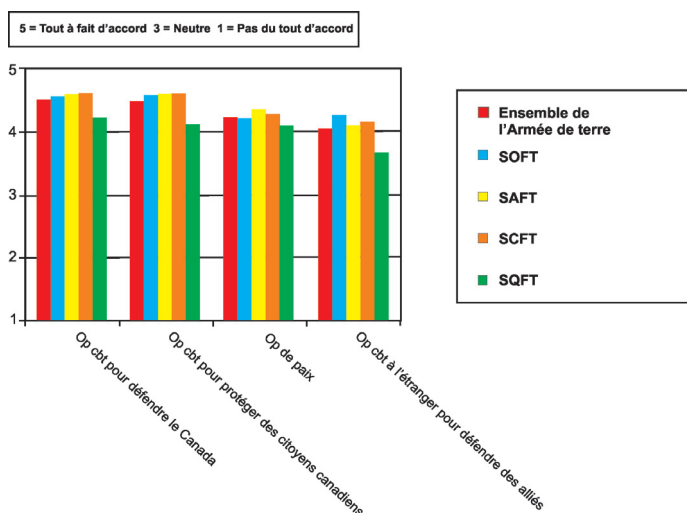
Le désir d'aider autrui qui est évident dans l'enquête CROP s'étend au-delà des frontières canadiennes.

Les soldats sont généralement neutres pour ce qui est de la « promotion des valeurs de la société canadienne » (les valeurs données en exemple étaient la diversité, l'intégration des femmes, les droits de la personne et le bilinguisme). Les femmes appuient plus ce rôle que les hommes, et les militaires d'un grade supérieur plus que ceux d'un grade inférieur, ce qui confirme la conclusion de l'enquête CROP selon laquelle l'intolérance ethnique et sexuelle dans les FC est prédominante au sein des MR subalternes de sexe masculin, ou plus probablement un phénomène propre aux jeunes de sexe masculin.



**Figure 14:**  
Réponses des soldats à la question « Lesquels de ces rôles conviennent-ils à l'Armée de terre? »

**Figure 15:** Rôles de l'Armée de terre par SFT



Le point de vue des militaires du SQFT quant aux rôles de l'Armée de terre est très différent de celui des trois autres SFT (figure 15). Selon les militaires du SQFT, les opérations sans combat au Canada sont le rôle qui convient le mieux à l'Armée de terre. Les militaires du SQFT classent en effet respectivement au premier et au deuxième rang les secours en cas de catastrophe au Canada et les opérations de recherche et de sauvetage au Canada, alors que ceux des autres SFT mettent systématiquement les

opérations de combat pour défendre le territoire canadien au premier rang et les opérations de combat pour défendre des citoyens canadiens au pays et à l'étranger au deuxième rang. Les militaires du SQFT mettent les opérations de combat au quatrième et au cinquième rang, derrière même l'aide au pouvoir civil au Canada.

#### Observation

The CROP survey found that SQFT personnel are more concerned with ecology and social responsibility than their counterparts in other LFAs and are more intolerant of outsiders. This might lead to a preference for "in Canada" disaster relief operations rather than foreign war-fighting operations.

#### Accomplissement de la mission et sécurité des troupes

L'attitude des soldats envers l'importance relative de l'accomplissement de la mission par opposition à la sécurité des troupes varie selon la nature des missions (figure 16). Les résultats de l'enquête indiquent que les Canadiens peuvent être assurés que leurs soldats n'hésiteront pas à mettre leur vie en péril pour défendre le Canada et mener des opérations de combat pour défendre des citoyens canadiens au pays et à l'étranger. Les soldats sont moins prêts à risquer la sécurité des troupes pour mener des opérations qui s'écartent de la défense du Canada (des opérations hors guerre comme les missions humanitaires et les secours en cas de catastrophe, par exemple). Les femmes se montrent plus préoccupées par la sécurité des troupes que les hommes, sauf dans les opérations humanitaires, où elles sont davantage prêtes que les hommes à exposer les troupes au danger.

#### Observation

L'enquête CROP montre que les femmes sont moins portées à prendre des risques, moins liées par le devoir au sens traditionnel et plus préoccupées par la famille; ces conclusions concordent avec le fait qu'elles sont plus soucieuses de la sécurité des troupes que les hommes, sauf dans les opérations humanitaires où des familles sont en danger.

#### Observation

Les militaires du SQFT se montrent plus préoccupés par la sécurité des troupes dans les opérations de combat que ceux des autres SFT. Ils accepteraient toutefois plus facilement que ceux des autres secteurs de mettre des troupes en danger dans des opérations sans combat.

Observation

Cela concorde avec la préférence des répondants du SQFT pour les opérations sans combat et la conclusion de l'enquête CROP selon laquelle les militaires du SQFT sont préoccupés par les questions écologiques et sociales.

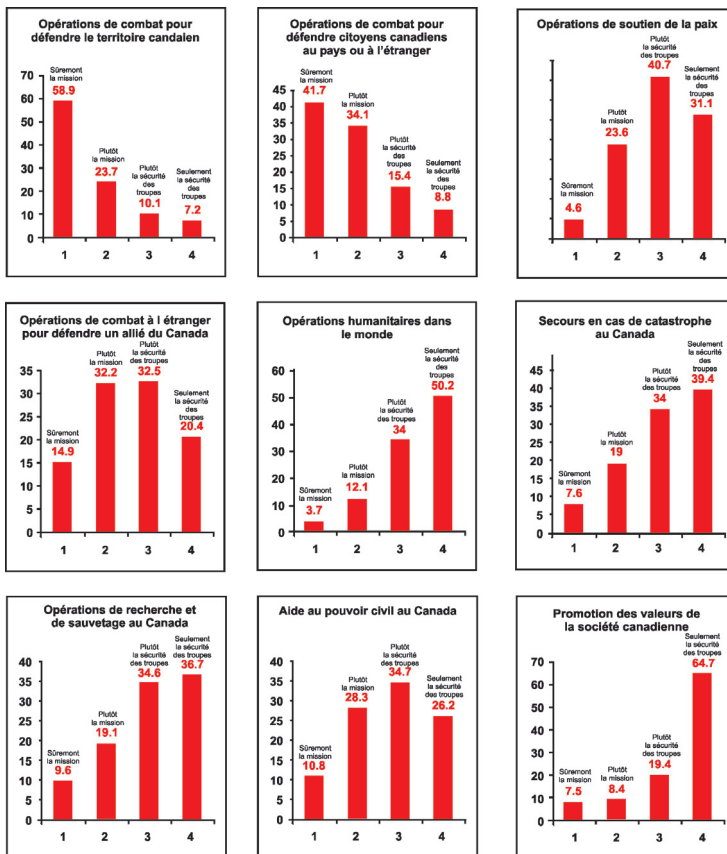


Figure 16: « Qu'est-ce qui importe le plus —l'accomplissement de la mission ou la sécurité des troupes? »

Travail

La clarté du travail et le volume de travail ont été évalués (figures 17 et 18). Les soldats comprennent leurs responsabilités professionnelles, mais ils trouvent qu'elles s'écartent de leur description de tâches, ce qui entraîne des tâches non nécessaires et un surcroît du volume de travail. Généralement, la clarté du travail augmente avec le grade. On ne peut pas en dire autant

du volume de travail, les sergents, les majors et les lieutenants-colonels étant ceux qui trouvent le plus difficile de s'acquitter quotidiennement de leur tâche. Les lieutenants-colonels indiquent qu'ils doivent en outre consacrer du temps à « des tâches non nécessaires ». Les cadres intermédiaires sont souvent ceux qui sont soumis aux plus fortes tensions, puisqu'ils subissent les pressions de leurs supérieurs et de leurs subalternes.

Figure 17:  
Clarté du travail

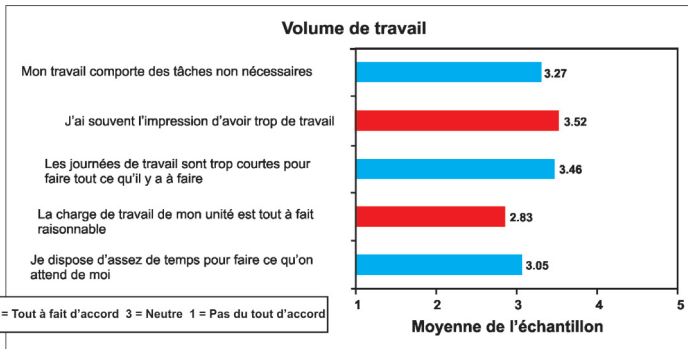
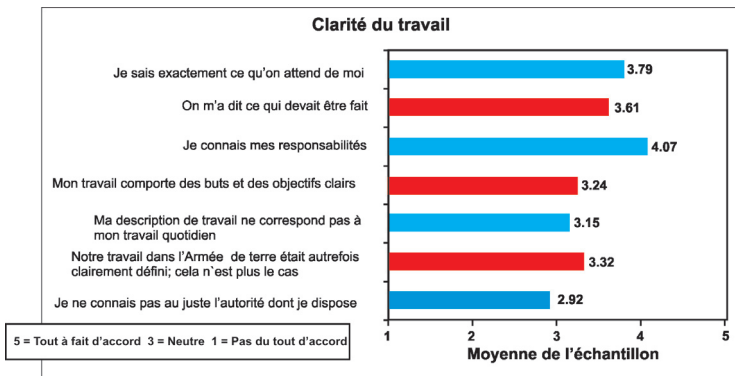


Figure 18:  
Volume de travail

### Observation

Les inquiétudes des lieutenants-colonels méritent d'être soulignées. L'enquête CROP indique que les officiers supérieurs ont moins tendance que les officiers subalternes à s'incliner devant l'autorité, même s'ils ont un sens du devoir très poussé. Il se peut donc que le manque de contrôle dont les lieutenants-colonels se plaignent ne concerne pas tant le volume de travail que la portée du travail. Les lieutenants-colonels veulent apparemment déterminer ce qui doit être fait ou pas pour accomplir la mission.

Les femmes ont généralement une meilleure idée de ce qu'on attend d'elles et elles se sentent moins débordées par leurs volumes de travail.

### Observation

Étant donné que l'enquête CROP a montré que les femmes ont un sens du devoir moins poussé et qu'elles sont davantage préoccupées par la famille, ce résultat est étonnant. La chose tient peut-être à ce que les femmes dans l'Armée de terre occupent davantage des postes statiques et encadrés de deuxième et de troisième ligne par opposition à des emplois en première ligne.

Les militaires du SOFT et du SQFT voient leur travail de façon nettement différente. Les militaires du SOFT ne sont pas plus préoccupés par le volume de travail que ceux des autres SFT; ils sont cependant plus préoccupés par la clarté du travail. Les militaires du SQFT ont une idée claire de leur travail, mais ils sont davantage préoccupés par le volume et la pertinence du travail.

### Observation

Les résultats de l'enquête CROP indiquent que, par rapport aux militaires des autres secteurs, les militaires du SOFT ont tendance à voir leur travail sous un angle plus pratique. Bien qu'important, leur travail n'est pas tout ce qui compte dans leur vie. Ils souhaitent un travail simple et sans tracas. Les militaires du SOFT sentent plus le besoin que ceux des autres SFT de s'évader des responsabilités professionnelles. Contrairement à ceux des autres SFT, les militaires du SQFT paraissent avoir une plus grande faculté d'adaptation et vouloir se réaliser par le travail. À leurs yeux, le travail n'est pas seulement synonyme d'argent. Ils y voient un moyen d'épanouissement et de satisfaction personnelle. Ils acceptent volontiers la journée de travail de huit heures, mais, comme leurs homologues du SOFT, ils veulent du temps à eux.

### Éthique

Pour ce domaine, les soldats ont été invités à dire si divers énoncés relatifs à l'éthique militaire (loyauté, courage, honnêteté, devoir, etc.) s'appliquaient à leurs supérieurs, leurs pairs et leurs subalternes. Généralement, la familiarité s'accompagne d'une évaluation favorable de l'éthique. Ainsi, les subalternes (avec lesquels les supérieurs devraient avoir le plus de contacts professionnels) reçoivent les évaluations les plus favorables, et les états-majors supérieurs, les évaluations les moins favorables. Par ailleurs, plus les répondants ont un grade élevé, plus ils évaluent favorablement l'ethos de



tous les niveaux de la chaîne de commandement. Même si les différences régionales sont minimes, les militaires du SOFT se distinguent de ceux du SQFT quant à leur opinion des chefs qui se trouvent au-dessus de la chaîne de commandement de leur unité. Les militaires du SOFT les jugent moins favorablement que la moyenne de l'Armée de terre, et ceux du SQFT, plus favorablement.

Fait à signaler, les femmes évaluent plus favorablement que les hommes leurs supérieurs, leurs subalternes et leurs pairs pour chacun des aspects de l'ethos mesuré.

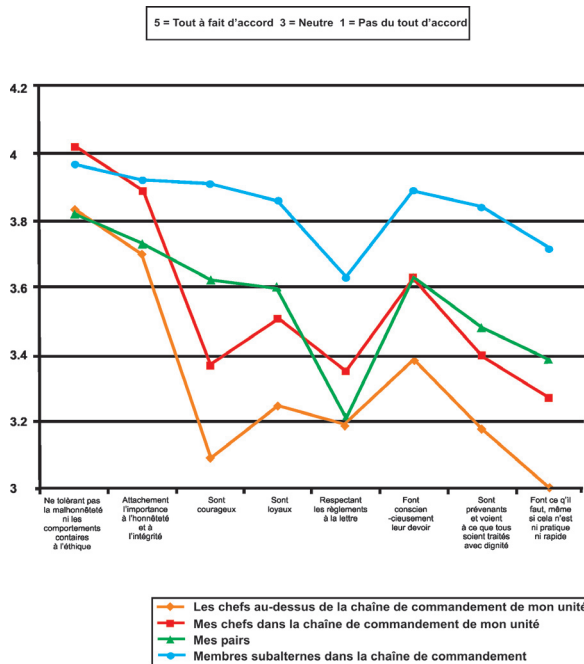


Figure 19: Opinions des répondants de tout l'échantillon de l'Armée de terre au sujet du comportement éthique des personnes autour d'eux

### Vocation ou profession

Dans son étude des valeurs de l'Armée de terre, Cotton (1979) a utilisé une échelle de l'ethos militaire pour voir dans quelle mesure les militaires assimilaient le service militaire à une profession (comme un emploi pour les civils) ou à une vocation. Les six questions de cette échelle ont été reprises dans l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre. Le tableau 1 présente une comparaison des résultats des deux études. À une note de 18, le service militaire n'est vu ni comme une profession ni comme une

## RÉSULTATS

---

vocation; à une note supérieure à 18, il est considéré comme une vocation. Une note supérieure à 24 indique une forte vocation. La note maximale est de 30.

	<b>1979</b>	<b>2004</b>
Officiers supérieurs	24,07	21,64
Officiers subalternes	20,9	19,94
MR supérieurs	19,33	19,4
MR subalternes	14,15	15,75
<b>Total</b>	17,7	17,34

**Tableau 1: Notes moyennes attribuées à l'ethos militaire, selon le groupe de grades, 1979 à 2004**

	<b>2004</b>
Unité de combat opérationnelle	19,27
Unité de soutien au combat	16,78
QG opérationnel	17,7
QG non opérationnel	18,69

**Tableau 2: Notes moyennes attribuées à l'ethos militaire, selon le type d'unité**

En 1979, les officiers supérieurs n'étaient pas d'accord ou pas du tout d'accord avec des énoncés comme : nul ne devrait être obligé d'accepter une affectation qu'il ne souhaite pas; ce qu'un militaire fait pendant ses temps libres ne regarde pas les autorités militaires; les différences de grade ne devraient pas être importantes après les heures de travail. En 2004, les officiers supérieurs et, dans une moindre mesure, les officiers subalternes avaient adouci leurs vues sur ces questions au point, dans bien des cas, de rester neutres. Cela tient peut-être à ce que certaines opinions traditionnelles au sujet des aspects vraiment importants de l'ethos militaire sont devenues plus modérées, à l'image de celles de la société canadienne dans son ensemble à l'ère du postmodernisme. Les MR subalternes ont continué de voir le service militaire comme une profession, mais peut-être pas autant qu'en 1979. Les MR supérieurs n'ont pas beaucoup changé d'avis.

### **Observation**

Les données de l'enquête CROP montrent que les militaires dans l'Armée de terre d'aujourd'hui continue d'assimiler leur service militaire à une vocation, plus que ce n'est le cas des Canadiens en général. Par rapport aux civils, les soldats ont tendance à faire passer leur devoir avant leur bonheur ou leurs

obligations familiales, à considérer leur travail comme une vocation (et non pas uniquement comme une source de revenu) et à accepter les ordres et l'autorité. Ils se sentent une vocation même s'ils n'agissent pas toujours en conséquence.

Comme le montre le tableau 3, les répondants du SQFT considèrent plus le service militaire comme une profession que ceux des autres SFT. Ils croient plus que les autres qu'ils devraient avoir leur mot à dire au sujet de leurs affectations, que leurs activités pendant leurs temps libres ne regardent pas les autorités militaires et que les différences de grade en dehors des heures de travail ne sont pas importantes.

	<b>2004</b>
SAFT	18,05
SQFT	14,73
SCFT	18,11
SOFT	17,56

**Tableau 3: Notes moyennes attribuées à l'ethos militaire, selon le SFT**

#### **Observation**

Les notes du SQFT sur l'échelle de l'ethos militaire concordent avec les résultats de l'enquête CROP. Selon CROP, les militaires du SQFT ont un point de vue plus égalitariste du leadership et de l'autorité et ils considèrent que leur travail est important en ce qu'il leur permet d'atteindre des buts dans la vie du point de vue de l'accomplissement professionnel, du statut et de l'aventure.

Nous n'avons pas observé de différences entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'ethos militaire et la façon de voir le service militaire (profession ou vocation).

#### **Carriérisme**

En ce qui concerne le carriérisme, les militaires ont été invités à dire jusqu'où des personnes qu'ils connaissent étaient prêtes à aller pour réussir dans leur carrière. Comme nous l'avons observé au sujet de l'éthique, la familiarité a donné lieu à des évaluations plus favorables. Ainsi, les répondants ont jugé que leurs subalternes étaient ceux qui étaient les moins portés à faire passer leur carrière avant le bien de l'Armée de terre, par opposition aux chefs des états-majors supérieurs. Cette tendance s'est observée à tous les grades, dans tous les types d'unité, dans tous les SFT et chez les hommes comme chez les femmes.

### Professionnalisme

Le professionnalisme augmente généralement avec le grade. Les notes relatives à une dimension — consentir à risquer sa vie — ont été beaucoup plus uniformes à tous les grades. Cette dimension a en outre obtenu des notes supérieures aux autres dimensions du professionnalisme, ce qui indique que le concept de la responsabilité illimitée est généralement accepté à tous les grades. Comme nous l'avons vu dans la section sur l'accomplissement de la mission et la sécurité des troupes, cependant, le consentement à risquer sa vie n'est pas inconditionnel et il diminue à mesure qu'on s'écarte des opérations de combat pour défendre le Canada. L'auto-évaluation de la condition physique et le consentement à défendre des citoyens canadiens ont obtenu des notes élevées, alors que le consentement à rester militaire même si la rémunération diminuait a obtenu l'une des notes les plus faibles.

#### Observation

L'acceptation d'une responsabilité illimitée ou de risques dans l'exécution de leurs fonctions que les répondants ont exprimée concorde avec les résultats de l'enquête CROP. Les soldats acceptent beaucoup plus volontiers de prendre des risques que les Canadiens en général. Cela est vrai à tous les grades. Alors que l'enquête CROP a révélé que le penchant pour le risque diminuait avec l'avancement en grade (ou, à vrai dire, avec l'âge), *l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre* n'a pas mené à cette conclusion. Les données de l'enquête CROP ne permettent pas d'expliquer pourquoi il en est ainsi. L'auto-évaluation généreuse de la condition physique ne concordait pas avec les résultats de l'enquête CROP selon lesquels les soldats ne faisaient pas beaucoup d'efforts pour adopter un mode de vie sain. Cela tient peut-être à ce que l'enquête CROP a porté surtout sur un régime alimentaire sain, alors que la condition physique est plus généralement associée à l'exercice. Quoi qu'il en soit, le régime alimentaire et la condition physique se complètent, et l'Armée de terre aurait peut-être intérêt à accorder plus d'importance à la question d'un régime alimentaire sain.

La réticence manifeste des répondants à rester dans l'Armée de terre si la solde diminuait ne semble pas concorder avec l'observation de l'enquête CROP selon laquelle l'argent n'est pas le principal facteur de motivation professionnelle des membres de l'Armée de terre. L'incidence d'une baisse de la solde diminuait avec l'avancement en grade, de même que l'argent comme facteur de motivation professionnelle diminuait avec le grade dans l'enquête CROP. Cela tenait peut-être à ce que les MR subalternes trouvaient que leur solde était déjà si maigre qu'une réduction rendrait leur

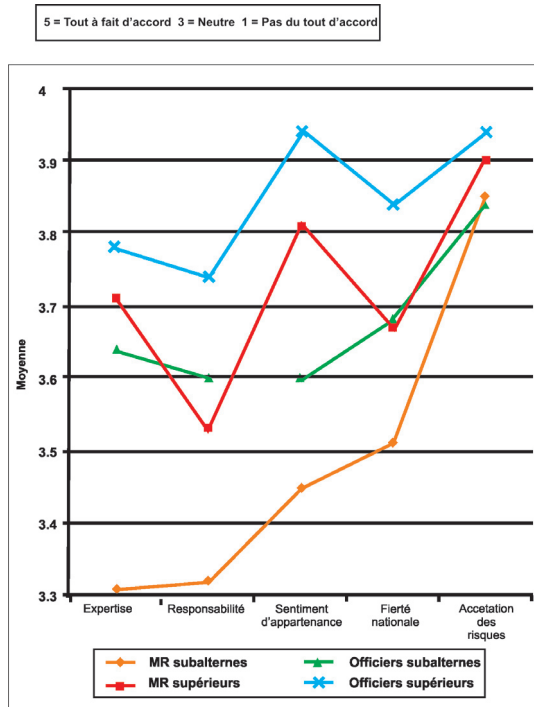


Figure 20: Réponses des membres de l'Armée de terre selon le grade à 45 questions sur le professionnalisme réunies en cinq dimensions

situation insupportable, ou que l'important n'était pas tant la perte de revenu que le manque de respect qui accompagne une réduction de salaire.

Dans l'ensemble, il y a peu de différences entre les SFT à l'égard des cinq dimensions du professionnalisme (l'expertise, la responsabilité, le sentiment d'appartenance, l'ethos et le consentement à risquer sa vie). En ce qui concerne l'expertise, l'élément qui a obtenu la note la plus élevée dans tous les SFT a été l'autoperception de la condition physique, et celui qui a obtenu la note la moins élevée, la participation à des séances de perfectionnement professionnel. Concernant la responsabilité, l'énoncé « je suis au service de la société canadienne » est celui avec lequel les militaires de tous les SFT sont le plus d'accord, même si la majorité des répondants ne sont pas d'accord avec l'énoncé « la majorité des soldats resteraient militaires même si la rémunération diminuait ». Fait intéressant, les deux énoncés de la dimension « sentiment d'appartenance » qui ont suscité le plus d'adhésion sont la réticence à dénoncer les actes fautifs de pairs et de membres d'autres unités. Les répondants n'ont pas la même opinion d'un SFT à l'autre

à l'égard de l'énoncé « mes supérieurs révisent souvent mes décisions ». Cet élément est celui qui a obtenu la note la plus faible dans tous les SFT sauf le SQFT, où la plupart des militaires se sont dits d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé. En ce qui concerne la dimension « ethos », la plupart des membres de l'Armée de terre de tous les SFT se sont dits tout à fait d'accord avec l'énoncé « je suis fier d'être un militaire canadien ». Même s'ils étaient d'accord avec l'énoncé « je suis fier de la société canadienne et de la culture canadienne », les militaires du SQFT l'ont noté beaucoup moins généreusement que ceux des autres SFT. Les militaires de tous les SFT ne sont généralement pas d'accord avec l'énoncé « je suis fier du régime politique canadien ». Comme cela a été le cas pour les résultats sur les rôles qui convenaient à l'Armée de terre, l'élément de la dimension « consentement à risquer sa vie » qui a obtenu la note la plus élevée a été « défendre le territoire canadien ». L'élément qui a obtenu la note la moins élevée à ce titre a été « participer à des opérations humanitaires dans le monde ». Même si les soldats de tous les SFT indiquent qu'ils sont prêts à risquer leur vie dans les situations énumérées, les militaires du SQFT attribuent à ces éléments des notes inférieures à celles des répondants des autres SFT.

### Observation

Les femmes ont obtenu des notes légèrement supérieures à celles des hommes pour la plupart des aspects du professionnalisme. Le consentement à risquer sa vie constitue à cet égard une exception notable, les hommes se disant davantage prêts à risquer leur vie que les femmes dans tous les types d'opérations sauf les missions humanitaires.

### Consentement à participer à des combats

Le rapport Cotton (Cotton, 1979) a suscité beaucoup d'intérêt au début des années 80 en révélant que 18 p. 100 des troupes de combat subalternes éviteraient ou refuseraient de combattre. Par rapport à l'étude originale de Cotton (1979), les soldats qui ont participé à l'enquête de 2004 sont plus disposés à combattre ou à obéir à un ordre de combattre. Fait intéressant en 2004, de nombreuses personnes n'ont pas répondu à cette question. Malheureusement, il est impossible de savoir avec certitude pourquoi. Il se peut que des militaires n'aient pas voulu répondre à la question, sachant que les réponses les plus acceptables socialement étaient de « se porter volontaire », puis « de le faire si ordonné ». Certains militaires non disposés à combattre ont peut-être choisi de sauter la question au lieu d'y répondre honnêtement. Il se pourrait aussi que les participants se soient abstenus de répondre à cette question pour d'autres raisons.

COTTON (1979)			ENQUÊTE SUR LA CULTURE ET LE CLIMAT DE L'ARMÉE DE TERRE (2004)				
% qui se porterait volontaire ou qu'il le ferait si ordonné de le faire	% qui éviteraient ou refuseraient de combattre	Taille de l'échantillon (N)		% qui se porterait volontaire ou qu'il le ferait si ordonné de le faire	% qui éviteraient ou refuseraient de combattre	Taille de l'échantillon (N)	Nombre qui n'ont pas répondu
100,0	0,0	60	Officiers de combat supérieurs	100,0	0,0	48	6
93,7	6,3	47	Officiers de soutien supérieurs	100,0	0,0	35	0
100,0	0,0	176	Officiers de combat subalternes	97,7	2,3	130	11
88,1	11,9	185	Officiers de soutien subalternes	95,6	4,4	114	7
96,1	3,9	230	S/off de combat supérieurs	95,4	4,6	238	5
84,1	15,9	208	S/off de soutien supérieurs	91,2	8,8	298	11
82,2	17,8	405	Troupes de combat subalternes	94,6	5,3	596	29
72,2	27,8	338	Troupes de soutien subalternes	91,3	8,8	777	23
86,0	14,0	1649	<b>TOTAL</b>	93,2	6,8	2236	92

Tableau 4: Consentement à participer à des combats : comparaison des réponses des membres de l'Armée et terre en 1979 et 2004

### Discipline

Bien que les notes soient assez uniformes d'un SFT à l'autre, les réponses à deux questions révèlent que les militaires du SOFT ont moins tendance que ceux des autres SFT à respecter les règles et que les problèmes de discipline sont plus répandus dans les unités de l'Ouest. Seuls les militaires du SOFT ont eu tendance à ne pas être d'accord avec l'énoncé « il y a relativement peu de problèmes de discipline dans notre unité »; de plus, alors que les militaires de trois des quatre SFT n'étaient pas d'accord avec l'énoncé « les membres de mon unité respectent toutes les règles », les militaires du SOFT sont ceux qui étaient les moins d'accord. Dans l'ensemble, le groupe des caporaux, caporaux-chefs, sergents et adjudants s'est distingué significativement des autres groupes de grades quant à sa perception de la discipline. Ces s/off ne sont généralement pas d'accord pour dire que la discipline règne dans leur unité. Fait intéressant, les soldats et les militaires de tous les autres grades d'adjudant-maître à colonel se font une image

beaucoup plus positive de la discipline dans leur unité que la majorité des s/off.

### **Confiance dans les compétences et les capacités**

Les femmes sont aussi confiantes que les hommes dans la capacité de leur unité d'être efficace au combat, mais beaucoup moins confiante dans leurs propres capacités; elles restent neutres quand on leur demande de dire si elles ont les compétences voulues pour être efficaces au combat et si elles souhaitent l'être. Les femmes manifestent également beaucoup plus d'appréhension à la perspective de participer à des combats et elles croient moins que les hommes qu'elles participeraient personnellement à des combats.

#### **Observation**

Les résultats de l'enquête CROP indiquent que les femmes sont plus fatalistes que les hommes, qu'elles ont le sentiment d'avoir peu de contrôle sur les résultats. Selon l'enquête CROP toujours, les femmes dans l'Armée de terre s'intéressent davantage aux gens et elles acceptent plus volontiers que les hommes les différences raciales et religieuses et les différences de modes de vie.

### **Style de leadership**

Selon des travaux de recherche récents, les chefs transformationnels sont plus efficaces que les chefs transactionnels. Les chefs transformationnels motivent leurs subalternes en leur proposant une vision irrésistible et en les incitant à aller au-delà de leurs intérêts personnels pour le bien de l'unité. Le leadership transactionnel, par contre, est une relation d'échange dans laquelle un subalterne remplit des tâches que lui confie un supérieur moyennant compensation (rémunération, promotion, etc.). Les chefs transactionnels ne se préoccupent pas des besoins et de l'épanouissement de leurs subalternes. L'enquête a révélé que les deux styles de leadership se pratiquent. Généralement, plus le grade augmente, plus le leadership transformationnel semble pratiqué. Les lieutenants-colonels faisaient exception.

Les SFT font tous état de niveaux comparables de leadership transformationnel. Les militaires du SQFT constatent des niveaux de leadership transactionnel plus élevés que ceux des autres SFT. Ils sont généralement plus d'accord pour dire que la résistance au changement est forte, que les décisions nécessitent plusieurs niveaux d'autorisation, que les gens hésitent à dire ce qu'ils pensent, que s'écarter des IPO peut entraîner des ennuis et que les décisions s'appuient souvent sur des précédents (ce qui est un signe de forte résistance au changement).



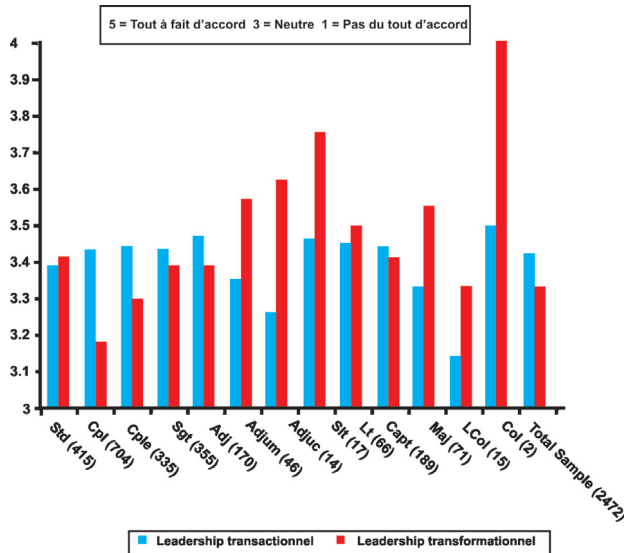


Figure 21: Perception du style de leadership (transactionnel et transformationnel)

### Observation

Nous avons indiqué ci-dessus que les lieutenants-colonels avaient obtenu une note plus élevée que les autres officiers à l'énoncé « mon travail comporte des tâches non nécessaires ». Ici, ils déclarent ne pas observer autant de leadership transformationnel qu'on aurait pu s'y attendre. Cela donne à penser que les lieutenants-colonels trouvent qu'ils n'ont pas la possibilité d'influencer le cours des événements comme ils le voudraient et qu'ils en sont mécontents. Les résultats de l'enquête CROP indiquent que, exception faite des officiers supérieurs, les membres de l'Armée de terre n'adhèrent pas à des valeurs qui seraient plus propices à un leadership transformationnel qu'à un leadership transactionnel. Même si les membres de l'Armée de terre ont besoin d'autonomie et qu'ils attachent de l'importance à l'originalité et à la créativité, ils acceptent pour la plupart la hiérarchie militaire conventionnelle, ils respectent les ordres et l'autorité et ils ne sentent pas vraiment le besoin de lutter contre la chaîne de commandement pour avoir le contrôle de leur vie. Les officiers supérieurs font cependant exception; ils souhaitent contrôler leur environnement et disposer de la liberté voulue pour s'adapter rapidement à des circonstances changeantes, sans égard à leur description de travail, aux instructions permanentes d'opération (IPO) et aux prescriptions analogues. Leur point de vue a fondamentalement un caractère plus transformationnel.

### Observation

Selon les résultats de l'enquête CROP, les militaires du SQFT n'observent pas plus de comportements transactionnels que ceux des autres SFT; en fait, ce sont leurs valeurs qui les amènent à trouver ces comportements plus transactionnels. En général, ils s'accommodent moins bien des hiérarchies conventionnelles, ils sont moins respectueux de l'autorité et ils sont plus portés à enfreindre les règles qu'ils jugent inadéquates. Cela étant, les militaires du SQFT préféreraient probablement la liberté individuelle que laisse le chef transformationnel à ses subalternes. Compte tenu de certains autres points de vue mentionnés précédemment, le leadership transformationnel pourrait donner d'intéressants résultats au sein du SQFT.

Par exemple, alors que les militaires des autres SFT trouvent que les opérations de combat au pays et à l'étranger sont le rôle qui convient le mieux à l'Armée de terre, ceux du SQFT estiment que les secours en cas de catastrophe au Canada sont le rôle qui lui convient le mieux. L'enquête CROP ayant révélé que les militaires du SQFT se sentent à l'écart et qu'ils sont quelque peu fermés face aux étrangers, un chef transformationnel fera face à tout un défi pour créer une vision inspirante qui les motive à participer à des opérations de combat à l'étranger.

### Perception des supérieurs immédiats

Les soldats ont une opinion favorable de leurs supérieurs immédiats et une opinion défavorable envers le leadership supérieur de l'Armée de terre (figure 22). Comme on aurait pu s'y attendre, l'attitude à l'égard du leadership supérieur de l'Armée de terre s'améliore selon le grade, au point que les officiers supérieurs voient favorablement leurs supérieurs, mais tout juste. Comme on aurait pu s'y attendre également, les militaires du SQFT ont une opinion moins favorable du leadership supérieur de l'Armée de terre que ceux des autres SFT; ils ont répondu beaucoup moins favorablement que ceux du SAFT (ces derniers étant toujours les plus indulgents envers le leadership supérieur, même si leur opinion est résolument défavorable) à des énoncés comme : « il faut que quelqu'un meure avant que les chefs [supérieurs] comprennent que quelque chose ne tourne pas rond », « l'Armée de terre peut compter sur un grand nombre de chefs supérieurs solides » et « il ne semble pas y avoir de planification à long terme dans l'Armée de terre ».

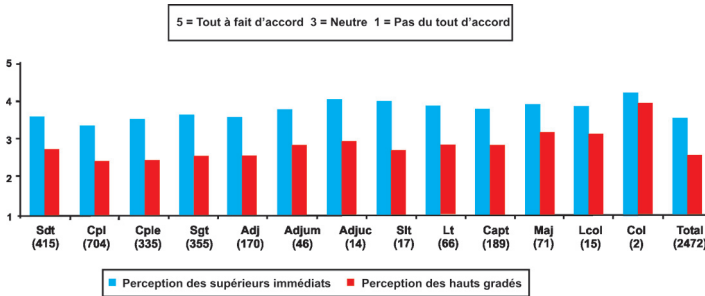


Figure 22: Perception des chefs (supérieurs immédiats et hauts gradés) selon le grade

### Observation

Comme nous l'avons souligné à quelques occasions, les militaires du SOFT ont tendance à avoir une opinion moins favorable des états-majors supérieurs et des chefs que ceux des autres SFT. Les résultats de l'enquête CROP indiquent que les militaires du SOFT ont moins l'impression de faire partie de la société canadienne que ceux des régions centrales du pays.

### Droit d'association

L'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre a révélé que près du tiers (30 p. 100) des membres de l'Armée de terre sont d'accord ou tout à fait d'accord avec la notion « d'un syndicat de type civil ou d'une organisation professionnelle quelconque à l'extérieur de la chaîne de commandement » (voir la figure 23). La proportion de ceux qui ne sont pas d'accord ou pas du tout d'accord est à peu près la même; environ 23 p. 100 n'avaient pas d'opinion. Même s'ils ne sont pas majoritaires dans l'ensemble des grades, les militaires qui appuient l'idée d'une association ou d'une fédération professionnelle quelconque représentent une proportion significative de l'effectif.

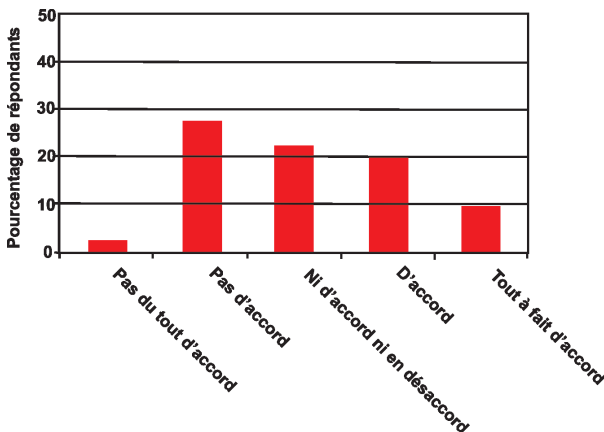


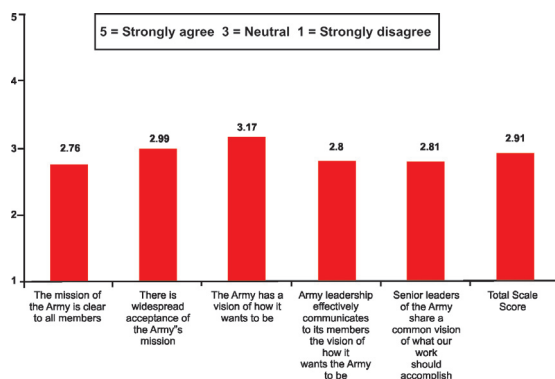
Figure 23: Réponses à l'énoncé « Les militaires ont aujourd'hui besoin d'un syndicat de type civil ou d'une organisation professionnelle quelconque à l'extérieur de la chaîne de commandement pour défendre leurs intérêts »

**Observation**

Dans bien des cas, les résultats présentés dans ce document et dans d'autres études citées ici indiquent que les soldats trouvent qu'ils manquent de moyens pour se faire entendre dans les décisions quotidiennes qui les touchent (ils observent plus de leadership transactionnel que de leadership transformationnel) et dans leurs relations générales avec les FC et le gouvernement. Même si les soldats disposent d'une myriade de mécanismes pour se faire entendre dans les FC, ils se trouvent souvent laissé à eux-mêmes face au système des plaintes. Il est intéressant de noter que, selon les résultats de l'enquête CROP, les soldats font preuve de plus de scepticisme envers les entreprises, grandes et petites, que les Canadiens en général. Ces attitudes et des préoccupations à l'égard de certains éléments essentiels du contrat social (le manque de ressources pour faire le travail, p. ex.) relevées dans des travaux de recherche récents sur l'attrition pourraient expliquer l'intérêt pour une forme quelconque de fédération ou d'association. Face à des préoccupations similaires, les militaires de plusieurs pays européens ont formé des fédérations ou des associations qui s'adressent à la haute direction, à des représentants du gouvernement et à la population au nom de leurs membres sur des questions qui concernent les conditions d'emploi (et non les opérations).

**Organisation apprenante**

Les répondants ne sont généralement pas d'accord pour dire que l'Armée de terre a une culture d'apprentissage (figures 24 et 25). La mission de l'Armée de terre n'est ni claire ni largement acceptée, et les chefs ne traitent pas leurs subalternes comme cela se fait dans les organisations apprenantes, hésitant en particulier à associer leurs subalternes à la prise de décisions. Comme on aurait pu le prévoir, les hauts gradés trouvent que l'organisation est plus tournée vers l'apprentissage que les militaires d'un grade inférieur, les officiers supérieurs se trouvant à l'opposé des MR subalternes dans leur évaluation de l'Armée de terre. Comme on aurait pu



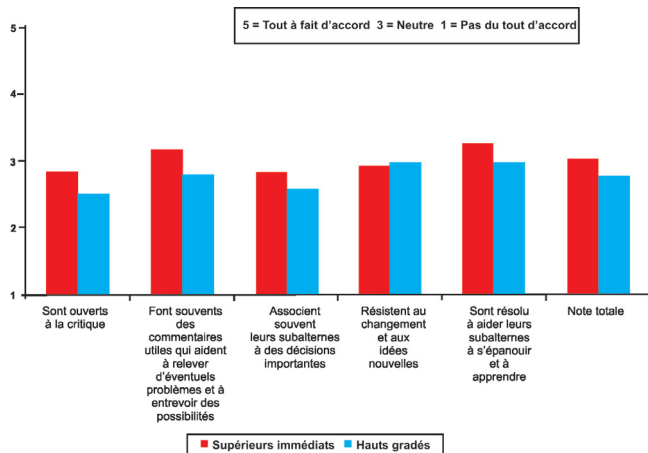
**Figure 24: Perception de l'Armée de terre en tant qu'organisation apprenante (clarté et but de la mission)**

le prévoir aussi, les militaires du SAFT jugent l'organisation plus favorablement que les autres, alors que ceux du SOFT sont mécontents envers les hauts gradés et ceux du SQFT, envers leurs supérieurs immédiats.

**Observation**

L'enquête CROP a porté notamment sur la hétéarchie, qui est un style de leadership davantage axé sur le travail d'équipe dans lequel les chefs partagent leur autorité. Les MR subalternes et les militaires du SQFT manifestent plus d'intérêt pour la hétéarchie que leurs homologues. Comme ils souhaitent plus contribuer aux décisions, on peut imaginer qu'ils seront les plus déçus si on ne leur en donne pas la possibilité.

**Figure 25: Perception de l'Armée de terre en tant qu'organisation apprenante (supérieurs immédiats et hauts gradés)**



**Acceptation de l'intégration des femmes**

Les membres de l'Armée de terre ont à l'égard de la question de l'intégration des femmes une attitude neutre ou favorable. En général, plus le grade augmente, plus l'acceptation des femmes augmente, jusqu'au grade d'adjudant-chef et de lieutenant-colonel/colonel, les hommes et les femmes étant jugés aussi capables les uns que les autres. Les caporaux forment le groupe qui a répondu le plus défavorablement à la plupart des questions, intégration des femmes comprise; ils trouvent que la présence des femmes est acceptable dans l'Armée de terre, mais inacceptable au combat. Les membres des unités de combat sont ceux qui acceptent le moins l'intégration des femmes; ils trouvent que leur présence au combat est inacceptable et que le processus d'intégration a donné peu de résultats.

Même si les militaires de tous les SFT se sont dits favorables à l'intégration des femmes, ceux du SOFT se sont montrés les plus réservés et ils ont été

les seuls à s'opposer (mais pas fortement) à la présence de femmes au combat. Les militaires du SOFT ont également été les seuls à refuser de confirmer que l'intégration des femmes marchait bien. Alors que les répondants du SOFT sont ceux qui ont répondu le plus défavorablement à toutes les questions sur l'intégration des femmes, ceux du SAFT sont ceux qui ont répondu le plus favorablement à toutes les questions si ce n'est, paradoxalement, à la question sur les progrès accomplis dans l'intégration des femmes, les répondants du SQFT et du SCFT se plaçant avant eux. Comme on aurait pu s'y attendre, la question de l'intégration est jugée plus favorablement par les femmes que par les hommes. Les femmes sont plus généreuses que les hommes dans l'évaluation de leurs capacités et elles se jugent égales aux hommes. Pour ce qui est du processus d'intégration, les femmes trouvent que les choses vont mieux que les hommes. Les hommes et les femmes s'entendent presque sur la question de la présence des femmes au combat. Ni les uns ni les autres n'appuient l'idée sans réserve; les femmes se montrent cependant plus enthousiastes que les hommes.

### Observation

L'enquête CROP montre clairement que l'acceptation de l'intégration des femmes augmente avec le grade. Les notes relatives à quatre tendances — action positive au bénéfice des femmes, ouverture aux autres, meilleur candidat sans égard au sexe et égalité des sexes — augmentent avec le grade, ce qui montre bien que les efforts d'intégration doivent être concentrés au niveau des MR subalternes. L'opposition des militaires du SOFT à l'intégration des femmes par rapport à ceux des autres SFT semble incompatible avec les tendances qui ressortent de l'enquête CROP; les résultats de CROP indiquent en effet que les militaires du SOFT acceptent au moins aussi bien et parfois même plus l'intégration des femmes que ceux des autres SFT. Si l'on admet l'observation de CROP selon laquelle les militaires du SOFT ne sont pas fondamentalement misogynes, il faut trouver une autre explication à leur attitude. Il se pourrait par exemple que les femmes aient moins bien réussi à s'intégrer dans le SOFT que dans les autres SFT. Cela pourrait tenir à leurs capacités propres, à la manière dont l'intégration s'est faite ou à ce que les femmes ont été intégrées dans l'Ouest à des unités auxquelles il leur était plus difficile de s'intégrer, soit en raison de la nature de l'emploi (travail rigoureux), soit en raison de la nature du personnel de l'unité (machisme).

### Acceptation de la diversité

La diversité est généralement bien acceptée dans l'Armée de terre, sauf qu'un important segment de l'échantillon de sexe masculin ne souhaite pas avoir des homosexuels, hommes ou femmes, comme camarades de travail.

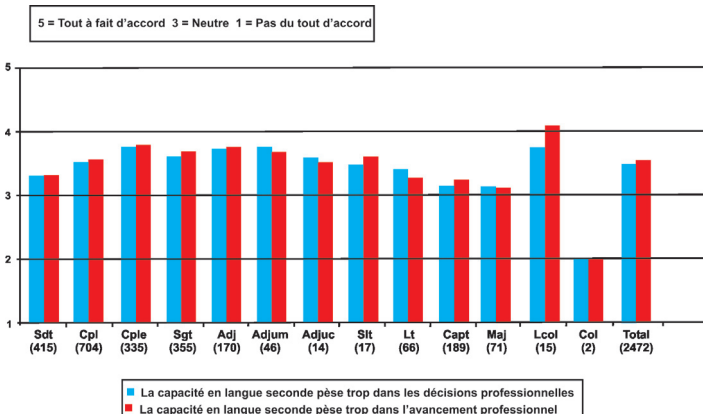
Les femmes, par contre, acceptent autant les homosexuels que les militaires d'autres communautés ethniques, mais pas autant que les personnes d'autres religions ou races. Comme nous l'avons observé pour l'intégration des femmes, plus le grade augmente, plus l'acceptation de la diversité augmente; l'homosexualité tend à être moins acceptée aux grades supérieurs. Les militaires du SQFT acceptent la diversité, mais à un degré moindre que ceux des autres SFT; ils acceptent néanmoins mieux l'homosexualité. Les militaires du SOFT sont ceux qui sont les moins bien disposés envers les camarades de travail homosexuels.

**Observation**

Même si les soldats acceptent généralement la diversité, cette acceptation n'est ni prononcée ni généralisée. Le niveau d'acceptation est le plus faible dans le SQFT, où l'enquête CROP a observé des niveaux élevés d'intolérance ethnique et de croyance à la supériorité nationale, tendances qui coïncident toutes deux avec un penchant pour les distinctions traditionnelles entre les gens (en fonction de l'origine ethnique, de la race, de la religion, etc.). Le fait que l'homosexualité soit plus acceptée par les femmes n'est pas étonnant si l'on songe que les femmes sont plus ouvertes aux autres et plus souples sur le plan de l'identité sexuelle et la définition de la famille.

**Attitudes à l'égard des exigences linguistiques**

Exception faite des militaires du SQFT, les soldats trouvent que la capacité en langue seconde pèse trop dans les décisions professionnelles, promotions comprises. Les femmes et les hauts gradés de l'échantillon (à l'exception des lieutenants-colonels) sont généralement plus favorables aux exigences relatives à la langue seconde. De tous les grades, ce sont les lieutenants-colonels qui souscrivent le moins aux exigences linguistiques.



**Figure 26:** Attitudes à l'égard des exigences linguistiques, ensemble de l'échantillon

### Observation

CROP a observé deux tendances au sujet des attitudes à l'égard des exigences linguistiques. Les personnes qui ont une note élevée pour l'ouverture aux autres ainsi que l'introspection et l'empathie manifestent le désir d'apprendre d'autrui et de s'enrichir au contact de personnes différentes d'elles-mêmes. Les deux groupes de l'Armée de terre qui obtiennent les notes les plus élevées sous ce rapport sont les officiers et les femmes, c'est-à-dire les deux groupes qui ont l'attitude la plus favorable à l'égard des exigences linguistiques. La réponse des lieutenants-colonels se distingue probablement des autres parce qu'un règlement les empêche d'être promus s'ils ne satisfont pas aux exigences en matière de langue seconde.

### Communications

Les communications dans l'Armée de terre sont généralement jugées inadéquates. Les évaluations s'améliorent avec le grade. Les résultats de l'enquête indiquent que, en moyenne, les communications par courrier électronique sont considérées comme le principal moyen de communication, alors que les échanges en personne demeurent le moyen que tous souhaitent. De toute évidence, les soldats préfèrent les contacts en personne aux communications impersonnelles, et les chefs devraient s'efforcer de s'adresser à eux directement, au lieu de compter sur des moyens électroniques expéditifs. S'agissant de savoir s'il est admissible de remettre en question des décisions des chefs, deux grades s'écartent de la progression linéaire des réponses favorables. Les caporaux ont plus tendance à approuver la remise en question des chefs qu'on ne l'aurait prévu, et les lieutenants-colonels, moins. Les militaires du SQFT n'ont pas répondu moins favorablement aux questions sur les communications, mais ils sont les plus portés à remettre en question l'autorité.

### Observation

Dans l'enquête CROP, les MR subalternes et les militaires du SQFT ont manifesté un penchant pour le refus de l'autorité et un modèle de leadership plus progressiste et égalitaire. Dans l'enquête sur la culture de l'Armée de terre, les résultats de l'enquête CROP se retrouvent dans les réponses des caporaux et des militaires du SQFT. Le fait que les lieutenants-colonels se sentent moins libres de remettre en question des décisions que les militaires des autres grades, y compris les soldats et les caporaux, mérite qu'on s'y arrête.



## Sources d'engagement

Les soldats se sentent en moyenne le plus engagés envers leur unité (c.-à-d. compagnie, peloton, section); viennent ensuite les FC, puis leur profession. L'engagement affectif est pour la plupart des grades l'aspect prédominant de l'engagement. Cette forme d'engagement est associée à l'attachement émotionnel d'un soldat à une organisation, à la façon dont il s'y identifie et à sa participation. L'engagement continu paraît beaucoup moins important. L'engagement continu suppose une connaissance des coûts associés au fait de quitter une organisation (p. ex., incidence sur la pension de retraite, autres emplois disponibles, etc.).

### Observation

Dans l'enquête CROP, les valeurs des soldats n'ont pas été comparées à l'ethos de l'Armée de terre, mais aux valeurs des Canadiens en général. Il n'est donc pas possible de cerner les valeurs auxquelles les soldats pourraient s'identifier le plus étroitement et qui sont propres à l'Armée de terre, celles qui pourraient ensuite se traduire par un engagement affectif. Les exigences professionnelles qui sont propres aux soldats leur offrent peut-être l'occasion de satisfaire certaines valeurs (p. ex. la capacité d'adaptation aux choses complexes, le besoin d'accomplissement personnel, etc.); il n'a cependant pas été possible de déterminer les aspects du climat ou de la culture des unités auxquels se rattachait l'engagement affectif. Il demeure néanmoins important de reconnaître la force de l'engagement affectif observée dans l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre et d'en tenir compte dans les stratégies et les moyens qui seront pris pour garder les soldats motivés et intéressés à servir. Les messages centrés sur l'idée de soi et sur les émotions par opposition aux coûts ou aux conséquences produiront probablement une plus forte impression sur la majorité des soldats et seront donc vraisemblablement plus efficaces.

## Corrélations entre les dimensions du climat de l'organisation

Des corrélations positives et statistiquement significatives se dégagent de l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre et méritent d'être signalées :

- **Satisfaction** — Corrélations avec les intentions professionnelles, l'engagement affectif, la cohésion, la perception des chefs, la conscience sociale de l'organisation, la perception de l'équité et le professionnalisme.
- **Engagement affectif** — Corrélations avec les intentions professionnelles, la satisfaction, la cohésion, la perception des

chefs, la conscience sociale de l'organisation, la perception de l'équité et le professionnalisme.

La corrélation ne correspond pas à un lien de causalité. Il convient néanmoins de noter que la satisfaction et l'engagement affectif sont tous deux liés positivement à plusieurs autres dimensions du climat, plus que n'importe quelle autre des dimensions entre elles. En fait, l'engagement affectif est ressorti dans deux études récentes de l'attrition comme une variable déterminante de la décision d'un militaire de quitter l'Armée de terre ou d'y rester. Les efforts déployés pour soutenir le niveau de satisfaction et l'engagement affectif des militaires pourraient se révéler rentables puisqu'ils semblent avoir un effet multiplicateur de force sur le climat des unités.

---

## ALORS QUOI ? QUE PEUT-ON EN CONCLURE?

---

Il devrait ressortir clairement de l'analyse ci-dessus que l'Armée de terre ne constitue pas un groupe homogène. Elle est plutôt formée de plusieurs groupes qui ont chacun des caractéristiques propres. Les MR subalternes ne ressemblent pas au reste de l'Armée de terre; en fait, compte tenu de la supériorité numérique des MR subalternes dans l'Armée de terre, il serait peut-être plus juste de dire que le reste de l'Armée de terre ne ressemble pas aux MR subalternes. Les femmes diffèrent des hommes; le SQFT et le SOFT diffèrent l'un de l'autre et des autres secteurs. Nous allons maintenant décrire chacun de ces groupes dans l'espoir de mieux les comprendre et d'en venir ainsi à mieux les gérer.

Le premier grand groupe distinct est celui des MR subalternes. En fait, le groupe distinct est plus celui des *s/off* subalternes (caporaux et caporaux-chefs), puisque les réponses des soldats à la majorité des questions ressemblent davantage à celles des MR supérieurs qu'à celles des caporaux. De tous les grades, ce sont les *s/off* subalternes qui sont les plus critiques et les plus désabusés. Ce sont eux qui ont répondu le moins favorablement à la quasi-totalité des questions. Les *s/off* subalternes cherchent à donner un sens et une orientation à leur vie et ils recherchent l'approbation des autres; contrairement toutefois aux soldats, qui semblent avoir trouvé ces attentes dans l'Armée de terre, les *s/off* subalternes les cherchent ailleurs, peut être dans des groupes d'amis qui se rencontrent en dehors des heures de travail, où ils peuvent affirmer leur individualité. Les caporaux et, dans une moindre mesure, les caporaux-chefs sont ceux qui ont obtenu la note la plus faible pour l'engagement à tous les niveaux de l'Armée de terre et des FC.

Les *s/off* subalternes n'ont pas tendance à faire bon accueil aux personnes qui n'appartiennent pas à leur groupe. Dans l'enquête CROP, ce sont eux qui ont obtenu la note la plus élevée pour l'importance de la supériorité nationale et l'intolérance ethnique. Les personnes qui obtiennent une note élevée pour ces dimensions « ont tendance à accorder beaucoup d'importance à l'appartenance à des groupes » d'initiés « et à exclure par conséquent ceux qui ne partagent pas leurs valeurs, voire à manifester de l'hostilité envers eux » (Adams, 2003). De plus, les *s/off* subalternes forment le groupe de grades qui a répondu le moins favorablement aux questions sur l'ouverture aux autres, l'égalité des sexes et le choix du meilleur candidat

sans égard au sexe. Ils ne semblent pas vouloir intégrer à leur groupe ceux qui ne leur ressemblent pas. De surcroît, les données sur le climat des unités indiquent qu'il est plus important pour les s/off subalternes de s'entendre entre eux au sujet d'une question que de s'entendre avec la chaîne de commandement. Cette attitude ressort clairement des réponses à *l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre*, les s/off subalternes et, dans une moindre mesure, les soldats s'y révélant ceux qui acceptent le moins les femmes et les minorités.

Les s/off subalternes se distinguent par ailleurs nettement des autres groupes de grades en ce qu'ils souhaitent un leadership moins structuré et qu'ils rejettent l'autorité. En général, les s/off subalternes ne veulent pas plus d'autonomie (ni des responsabilités concomitantes); ils veulent cependant avoir leur mot à dire dans les décisions qui les concernent. Cela peut expliquer que les s/off subalternes veulent avoir comme les s/off supérieurs et les adjudants le privilège de remettre en question les décisions des chefs supérieurs de l'Armée de terre.

Comme sous-groupe, les lieutenants-colonels présentent quelques divergences qui méritent qu'on s'y arrête. Ils ont manifesté une attitude moins favorable que tous les autres grades, y compris les s/off subalternes (qui, nous venons de le voir, sont les plus désabusés dans leurs réponses à la majorité des questions des deux enquêtes) à l'égard de quatre dimensions : faire des choses non nécessaires au travail, style de leadership, remise en question des décisions des chefs supérieurs de l'Armée de terre et la pertinence des exigences en matière de langue seconde. Comme les résultats de l'enquête CROP ne sont pas ventilés par grade, il n'est pas possible d'en tirer des conclusions; prises ensemble, toutefois, les données semblent indiquer que les lieutenants-colonels estiment manquer de contrôle. Ils ont peut-être l'impression qu'on ne leur laisse pas la liberté dont ils aimeraient disposer pour déterminer eux-mêmes ce qui est important. À en juger par leurs réponses à *l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre*, les lieutenants-colonels, comme d'autres grades, trouvent que certains aspects du leadership transformationnel sont déficients auprès de leurs supérieurs. Leur désabusement tient peut-être à ce qu'ils savent qu'ils ne seront pas promus s'ils n'apprennent pas l'autre langue officielle. Quelle qu'en soit la raison, les lieutenants-colonels ont exprimé un niveau important de mécontentement au sujet de leur degré de contrôle et de leur influence.

Les différences observées entre les hommes et les femmes n'aideront pas à faire tomber des stéréotypes solidement enracinés. Les hommes sont plus aventureux, ils recherchent les défis et ils sont intolérants envers ceux qui

ne sont pas comme eux. Les femmes sont plus fatalistes, elles sont plus ouvertes et sensibles aux autres et elles ont plus l'esprit de famille. Il est donc naturel que les hommes aient plus confiance en eux, qu'ils craignent moins les combats et qu'ils soient davantage prêts à participer à des combats avec l'ennemi. Le fatalisme porte les femmes à croire qu'elles ont peu de contrôle sur leur sécurité au combat, leur ouverture et leur sensibilité les amenant par ailleurs à comprendre l'ennemi plutôt qu'à se faire du mal et à causer du tort à leur famille. Les hommes, en revanche, cherchent l'aventure et se sentent moins préoccupés par l'ennemi, surtout s'il diffère d'eux en quoi que ce soit.

Les femmes ont plus tendance que les hommes à se trouver toujours trop occupées et à vouloir échapper aux pressions du travail. Il est donc étonnant qu'elles ne rapportent pas un niveau de stress au travail plus élevé que celui des hommes. Les femmes ont une idée plus claire de leur rôle, elles se sentent moins opprimées par le volume du travail et elles ont accordé généralement plus d'importance que les hommes à l'éthique en milieu de travail. Cette discordance apparente tient peut-être à ce que les hommes et les femmes ont des rôles différents au travail. Si les militaires de sexe féminin remplissent principalement des fonctions non opérationnelles, leur travail est peut-être plus statique, mieux encadré et plus stable et par conséquent moins ambigu. Un tel environnement, fût-il occupé, est peut-être moins stressant qu'un emploi plus imprévisible avec des troupes de combat. Un environnement moins ambigu peut en outre présenter moins de dilemmes éthiques et susciter par conséquent moins de manquements à l'éthique.

Les militaires du SOFT ont leurs propres raisons de servir dans l'Armée de terre; l'argent est leur principal facteur de motivation, en raison des possibilités qu'il leur offre. Leurs préoccupations au sujet de la clarté du travail viennent de ce qu'ils estiment que leur vie professionnelle s'en trouve inutilement perturbée; le désabusement qu'ils affichent à l'égard de l'éthique et des capacités des membres des chefs supérieurs de l'Armée de terre permet d'entrevoir à qui ils imputent la chose. Les militaires du SOFT se montrent critiques et ils se trouvent très organisés.

La liberté et la spontanéité sont importantes pour les militaires du SOFT. Leur vie à l'extérieur du travail passe en premier. C'est pour cette raison que les militaires du SOFT arrivent au dernier rang pour la quasi-totalité des questions sur la responsabilité, l'expertise et l'esprit d'équipe, qui sont tous des aspects du professionnalisme. Les militaires du SOFT diffèrent également de ceux des autres SFT du point de vue de l'engagement. Pour eux, l'engagement envers les FC vient au quatrième rang, alors que, dans les

autres SFT, l'engagement envers les FC vient au premier ou au deuxième rang. Côté discipline, les militaires du SOFT arrivent également derrière ceux des autres SFT. Pour ce qui est du consentement à risquer leur vie au combat, ils sont au premier rang.

Les militaires du SQFT sont ceux qui s'écartent à certains égards le plus des normes de l'Armée de terre. Ils sont plus sensibles aux questions sociales et écologiques que ceux des autres SFT, ils ont plus de préoccupations régionales et ils sont moins tolérants envers les étrangers. En raison de leurs préoccupations régionales, les militaires du SQFT sont moins fiers d'appartenir aux FC et d'être Canadiens que ceux des autres SFT. Ils ont aussi des vues différentes sur les rôles qui conviennent aux FC, préférant les opérations sans combat, et ils sont moins prêts à risquer leur vie au combat. Compte tenu de leurs préoccupations régionales et de leur moins grande tolérance envers les étrangers, les militaires du SQFT acceptent moins la diversité que ceux des autres SFT.

Les militaires du SQFT préfèrent plus que ceux des autres SFT un leadership souple qui permet à tous les membres d'une équipe de diriger, et ils ne respectent pas automatiquement quiconque occupe un poste d'autorité. Cette vision plus égalitaire des choses explique que les militaires du SQFT s'attendent à être associés aux décisions et qu'ils considèrent plus que ceux des autres SFT que leurs chefs pratiquent un leadership transactionnel. Compte tenu de leur attitude à l'égard du leadership et de leur rejet de l'autorité, les militaires du SQFT considèrent par ailleurs leur service comme une profession et ils croient que le statut associé au grade n'est pas important en dehors des heures de travail et que les loisirs personnels ne regardent pas l'Armée de terre. Ils sont en outre plus portés que ceux des autres SFT à s'entendre pour dire qu'il est admissible de remettre en questions des décisions des autorités de l'Armée de terre.

---

## RECOMMANDATIONS

---

Même si les constatations de ces deux importantes enquêtes devraient donner à la direction de l'Armée de terre l'assurance que les valeurs, les convictions et les attitudes de nos soldats présentent un degré élevé de concordance à celles de la population canadienne en général, certaines questions importantes méritent attention. En général, elles concernent l'écart entre l'ethos défini par l'Armée de terre (les valeurs préconisées) et la culture qui s'y pratique (la façon dont les choses se passent en réalité). De plus, la gestion de l'influence des régionalismes canadiens sur *l'unité de l'Armée de terre* au sein d'une force intégrée doit devenir une priorité de la direction.

Les recommandations ont été groupées en quatre grandes catégories : *attentes, engagement, leadership et différences régionales*. Comme les FC sont une force intégrée, le CEMAT ne pourra pas donner suite à certaines recommandations sans la participation active des différents états-majors concernés des autres services. C'est pour cette raison que les recommandations sont présentées du double point de vue du CEMAT et des FC. Les recommandations qui s'adressent aux FC supposeront vraisemblablement l'intervention des états-majors responsables et l'engagement actif des chefs supérieurs aux niveaux appropriés de la structure de gouvernance des FC.

### ATTENTES

Il n'est pas étonnant que les attentes des soldats au sujet du service militaire soient fonction du grade, de l'âge, du sexe, des années de service et de l'élément. En général, toutefois, les soldats ont tendance à être plus extrovertis et soucieux de leur épanouissement personnel que la majorité des Canadiens. En d'autres termes, ils s'attendent à de solides normes de comportement et ils cherchent des occasions de s'épanouir. Ils veulent aussi relever des défis physiques et personnels et ils sont exigeants envers leurs pairs et leurs chefs. Les soldats ont tendance en outre à croire que le service militaire est une " vocation " et à accorder plus d'importance au service qu'à la solde et aux avantages sociaux qui y sont associés. Il ressort de ces attentes l'image d'une armée dont les soldats sont passablement idéalistes et motivés à la fois par l'idée que leur métier est une " vocation " et par la volonté de faire leurs preuves. Si l'on associe ce constat aux conclusions des rapports sur l'attrition et de l'enquête du PED, il est facile

## RECOMMANDATIONS

---

de comprendre que beaucoup soient désillusionnés et déçus par la réalité. Les techniques d'instruction individuelle reposent souvent sur un apprentissage par cœur désuet, et les normes ne sont pas jugées assez rigoureuses. Les soldats sont en outre contrariés par la bureaucratie qui a toujours cours dans le système et ils s'ennuient souvent en garnison. Bref, à défaut de répondre aux attentes, on s'expose à ce que l'attrition et le désabusement augmentent.

Pour atténuer ces risques, il est recommandé que les FC remettent sur pied le « groupe d'intervention pour la simplification des formalités administratives » qui faisait partie de l'équipe de restructuration — gestion, commandement et contrôle (ERGCC) pour trouver des façons d'éliminer des pratiques bureaucratiques héritées de l'ère industrielle. L'Armée de terre devrait en outre revoir les techniques d'instruction individuelle de façon à mettre à profit des méthodes modernes d'apprentissage des adultes et à y ajouter un élément de « défi ». Il faudrait que les soldats qui obtiennent leur qualification militaire de base aient l'impression d'avoir accompli quelque chose. Le système d'instruction des recrues axé sur les valeurs de l'United States Marine Corps offre un modèle qui mérite d'être étudié en collaboration avec le SMA(RH-Mil). Les soldats qui se joignent aux unités s'attendent en outre à suivre une instruction collective rigoureuse et exigeante. Parallèlement, le Commandement de la Force terrestre devrait trouver des moyens de donner aux cmdt les ressources voulues pour entretenir l'enthousiasme des soldats, particulièrement pendant les périodes de reconstitution du cycle de gestion de la disponibilité opérationnelle.

## ENGAGEMENT

La notion d'engagement joue un rôle crucial dans la réalisation de l'ethos militaire et dans des domaines fondamentaux comme le maintien à l'effectif. Les deux études ont montré qu'il y a un lien très étroit entre l'engagement affectif et les autres attitudes et comportements positifs au travail. En termes simples, des niveaux élevés d'engagement affectif déterminent des attitudes plus positives dans des domaines comme l'orientation du rôle de l'organisation, l'apprentissage, l'intégration des femmes, la cohésion, etc. Deux concepts voisins, la contribution et la participation, jouent un rôle primordial dans l'atteinte de niveaux d'engagement plus élevés. Ces deux importantes études (que les premiers résultats de *l'Enquête de référence sur l'éthique de la Défense* et de nombreuses études de l'attrition dans les FC confirment) montrent que les soldats doivent participer à la prise de décisions et sentir que leur contribution est appréciée. Les thèmes d'action recommandés sont les suivants :

- **Ethos militaire** — Le modèle de professionnalisme, l'ethos



militaire des FC et d'autres concepts décrits dans *Servir avec honneur* jouent un rôle crucial dans le développement du sens de l'engagement. On pourra vraisemblablement atténuer des différences d'attitudes dans des domaines comme « le consentement à participer à des combats » et même « l'ouverture aux autres » en se servant de ce document comme fondement de l'instruction de base et de l'instruction des chefs. Il est recommandé que les cours qui sont contrôlés et offerts par le Commandement de la Force terrestre (qualification des soldats, instruction des officiers, qualification élémentaire en leadership [Terre], cours sur les opérations de l'Armée de terre, etc.) soient tous revus pour faire en sorte que *Servir avec honneur* soit le fondement du programme d'études dans des domaines comme l'éthique, le leadership, etc. Il existe déjà des normes à cette fin, mais le temps est venu de remplacer du matériel didactique désuet et des programmes spéciaux comme le Code de prévention du harcèlement et du racisme (CPHR) et le PED par une instruction qui s'articule autour de l'ethos militaire. Le Commandant du Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre (SDIFT) est bien placé pour faire cela dans l'Armée de terre et influencer au besoin l'instruction assurée par les FC.

- **Influence individuelle** — Les deux enquêtes montrent qu'il serait important pour les soldats de tout grade qu'on accroisse leur niveau de participation, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel. Les soldats veulent exercer une influence sur leur perfectionnement professionnel et la gestion de leur carrière, et le système des ressources humaines (RH) doit aller dans ce sens. L'Armée de terre devrait donc donner des directives expresses à ce sujet aux conseils régimentaires ainsi qu'aux cmdt et aux sergent-majors régimentaires (SMR) des unités. En somme, il faut que les soldats sentent qu'ils peuvent influencer leur destinée; chacun devrait donc avoir un plan de perfectionnement individuel qui serait un outil d'influence et qui comprendrait des cours éventuels à suivre, des moyens d'autoperfectionnement et des options d'affectation/emploi. Le plan devrait être établi et maintenu à jour au niveau de l'unité; il servirait à alimenter le système des RH après l'engagement initial. Les soldats semblent aussi trouver que les moyens d'influence dont ils disposent actuellement ne sont pas efficaces. Il faudrait envisager d'autres modèles d'association professionnelle pour leur donner des moyens d'influence appropriés, tant au niveau individuel qu'au

niveau collectif.

- **Contribution professionnelle** — Sur le plan professionnel, il est évident que la majorité des soldats ne pensent pas que l'Armée de terre est réellement une « organisation apprenante ». Ils trouvent en outre qu'on néglige souvent leur expérience dans la planification des activités des unités et même dans l'élaboration des politiques. Cette situation est une source de mécontentement et elle entraîne même un certain désabusement. Le CEMAT devrait envisager de favoriser l'utilisation de révisions post-exercice (RPE) dans toutes les activités (outre l'instruction), de l'intégrer systématiquement aux cours et d'imposer un certain niveau de compétence dans leur utilisation comme objectif de rendement dans tous les cours de qualification en leadership. Il est par ailleurs évident que les lieutenants-colonels sont mécontents du « manque de contrôle » qu'ils estiment pouvoir exercer sur leur charge de travail, les activités de leur unité et l'avenir de l'Armée de terre. Des initiatives comme la gestion globale de la flotte, la gestion de la disponibilité opérationnelle, le Centre canadien d'entraînement aux manoeuvres (CCEM) et l'examen de la stratégie de l'Armée de terre risquent toutes d'exacerber ce mécontentement. Les officiers parvenus à ce grade sont tous imprégnés des idées du « commandement de mission », mais ils trouvent que ces initiatives générales de l'Armée de terre restreignent leur marge de manoeuvre (particulièrement comme cmdt). Cette situation pourrait devenir un important facteur de risque pour la transformation de l'Armée de terre, et il convient de s'en occuper à court terme. Il est recommandé que la direction de l'Armée de terre fasse des efforts particuliers pour communiquer avec les membres de ce groupe. L'organisation et la conduite au niveau des SFT de forums de discussion sur le leadership avec des cmdt, des lieutenants-colonels officiers d'état-major et des SMR d'unité pourrait s'avérer utile. On devrait en outre envisager de faire participer un plus grand nombre de lieutenants colonels (officiers commandant) à la séance annuelle de planification stratégique. Le CEMAT pourrait aussi organiser, dans un endroit central, une rencontre annuelle avec tous les commandants adjoints des Groupe-brigade mécanisé du Canada (GBMC), les cmdt, les SMR et les lieutenants-colonels occupant des postes d'état-major clés (niveau du SFT). Cela permettrait à l'Armée de terre de vérifier la clarté de son message au sein du commandement et fournirait l'occasion à ce maillon essentiel de la chaîne de commandement

de faire des commentaires importants au Commandant de l'Armée de terre.

## LEADERSHIP

Deux sujets de préoccupation sont associés au leadership. Le premier est que la majorité de nos soldats trouvent que de vieux styles de leadership transactionnel prévalent encore. Ce fait est confirmé par l'enquête de référence du PED et des études sur l'attrition des FC selon lesquelles l'iniquité apparente de l'organisation et le recours excessif à des méthodes bureaucratiques sont à l'origine d'un niveau élevé de mécontentement. Même si la doctrine du leadership des FC qui a été approuvée par le Conseil des Forces armées préconise des styles plus " transformationnels ", il faudra compter plusieurs années encore avant de les voir se répandre dans tout le système. Dans l'intervalle, les hauts gradés devront faire preuve de vigilance et reconnaître les chefs dont le style transactionnel aboutit à des politiques et à des comportements que les soldats trouvent mesquins. Et encore, l'actualisation des normes de leadership ne pourra pas réussir tant que la question de l'équité de l'organisation et des excès bureaucratiques n'aura pas été réglé. Il faudra pour cela collaborer plus étroitement avec le SMA(RH-Mil) en vue d'examiner les politiques de personnel des FC pour s'assurer qu'elles vont dans le sens de l'ethos militaire.

Le second sujet de préoccupation en matière de leadership est le manque de confiance envers les hauts gradés, particulièrement envers les chefs qui se trouvent au-dessus du niveau de l'unité. Cette préoccupation s'observe dans presque toutes les autres enquêtes qui ont été faites ces dernières années dans l'Armée de terre. Il s'agit d'un problème délicat qui ne touche pas seulement l'Armée de terre du Canada. L'histoire abonde en témoignages de la coupure entre les troupes à l'avant et leurs commandants aux divers échelons du haut commandement. Dans le cas de l'Armée de terre du Canada d'aujourd'hui, il semble que ce phénomène soit profondément enraciné et qu'il pourrait se révéler particulièrement difficile. Dans le rapport qu'il soumettait au CEMD après *Pleins feux sur l'éthique*, 2003, le Lgén (retraité) Jeffery déclarait :

« [...] Le troisième thème qui se dégage de ces réponses et qu'appuient les résultats d'autres enquêtes sur le climat des unités est le plus troublant; il est associé à la perception qu'il y a un rapport proportionnel entre les manquements à l'éthique et le grade ainsi que les nominations partisans. Cette perception va à l'encontre du postulat que les soldats ont la conviction que les autorités militaires et civiles considèrent leur bien-être ou l'efficacité de leur engagement opérationnel envers le Canada comme une priorité de l'organisation ».

En dépit des efforts que la chaîne de commandement a déployés pour faire connaître la *Stratégie de l'Armée de terre* et qu'elle a réussi à obtenir une pause dans les opérations pour la régénération, la confiance des soldats dans le leadership supérieur demeure conditionnelle. Les chefs supérieurs pourraient arriver à améliorer ce niveau de confiance à court terme en s'occupant des questions qui ont été abordées dans la section consacrée ci-dessus à l'*engagement* et en améliorant l'état général des communications internes. Il est cependant évident que la confiance envers le leadership supérieur doit se développer progressivement et qu'il faudra répondre aux attentes des soldats (ou façonner ces attentes d'une manière réaliste) et renforcer leur engagement envers l'institution pour parvenir à des changements d'attitudes permanents sous ce rapport.

### DIFFÉRENCES RÉGIONALES

Comme il fallait s'y attendre, l'Armée de terre présente à bien des égards les mêmes caractéristiques et différences régionales que la société canadienne dans son ensemble, en dépit du fait que les soldats de *tout* le Canada, exception faite du Québec (en général), servent dans chacun des trois autres SFT. En d'autres termes, la composition démographique du SAFT, du SCFT et du SOFT est très similaire. On peut seulement en conclure que les fortes cultures régionales du pays ont une incidence sur les valeurs et les attitudes des soldats, sans égard à leur lieu de naissance; on peut en outre prévoir que le phénomène s'accroîtra à mesure que les soldats et les officiers vont " grandir " dans la région de leur première affectation, en raison des limites imposées aux déménagements et du besoin de stabilité des unités. Les chefs de l'Armée de terre devront gérer avec soin cette réalité canadienne, puisqu'elle semble suffisamment affirmée pour résister aux politiques et aux programmes uniformisés. Parallèlement, il ne faudrait pas laisser ces différences nuire à l'impératif stratégique de l'unité de l'Armée de terre. Cela signifie que le CEMAT devrait, dans la plupart des cas, énoncer une orientation stratégique claire et en déléguer la mise en œuvre aux SFT.

Compte tenu de ces constats, il y aurait lieu de prévoir des techniques de communication internes conçues expressément en fonction de ces différences régionales. On devrait en outre envisager les mesures suivantes :

- Instituer de courts échanges de s/off et d'officiers entre les unités de différentes régions pour favoriser les échanges d'idées.
- Affecter (temporairement ou non) des militaires qui viennent d'obtenir un diplôme de formation en langue seconde à des unités de ce groupe linguistique.

- Grouper des unités de différents SFT au CCEM et à l'occasion d'exercices pour favoriser l'unité.
- Faire en sorte que les institutions nationales de l'Armée de terre (Centre d'entraînement au combat, État-major de l'Armée de terre, Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne [CCEFTC], etc.) soient véritablement représentatives de tous les SFT.

En dernière analyse, il est bien peu probable que les réalités régionales soient un jour entièrement surmontées. Les états-majors devraient donc en tenir compte avant de soumettre une orientation stratégique à l'approbation du commandant et dans tout travail de planification d'état-major.

### RECHERCHES RECOMMANDÉES

Les constatations présentées dans ce document et dans d'autres rapports de recherche récemment publiés soulèvent un certain nombre de questions qui mériteraient d'être approfondies.

- Les soldats ont une opinion favorable de leurs supérieurs immédiats, mais ils voient moins favorablement les hauts gradés. Il serait intéressant de voir quelles mesures pourraient atténuer ce phénomène négatif.
- Nous avons vu que l'engagement affectif envers l'Armée de terre est lié à de nombreux facteurs comme les intentions professionnelles, la satisfaction, la cohésion, la perception des chefs, la conscience sociale de l'organisation, la perception de l'équité et le professionnalisme. Des recherches devraient être faites sur le rôle du système régimentaire dans le développement de l'engagement affectif et sur la façon de l'améliorer.
- Même si la plupart des caractéristiques culturelles observées sont positives, des groupes de l'Armée de terre manifestent une certaine intolérance ethnique. Des travaux devraient être faits pour déterminer l'origine de ce phénomène et trouver des moyens d'y remédier.
- Des recherches pourraient être consacrées à la façon dont les soldats perçoivent les associations ou les fédérations militaires d'autres pays et aux raisons qui poussent tant de militaires à envisager une telle structure.
- De nombreux anglophones dans l'Armée de terre trouvent que la connaissance de la langue seconde pèse trop dans les décisions

## RECOMMANDATIONS

---

professionnelles, promotions comprises. Les conditions d'accès aux cours de langue seconde et les possibilités de maintien des acquis linguistiques devraient faire l'objet d'une étude.

- Enfin, il sera important de suivre l'évolution de la culture de l'Armée de terre pendant la période de transformation. Il est recommandé que *l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre* soit reprise à l'automne de 2006, dans une version modifiée.

---

## CONCLUSION

---

Ces deux importantes enquêtes ont révélé que les valeurs, les attitudes et les convictions des soldats canadiens correspondent à celles de la population canadienne en général et que nos soldats adhèrent en même temps aux valeurs et à l'ethos militaires. Ces travaux font aussi ressortir le fait que l'Armée de terre est une organisation complexe et que les groupes qui la forment présentent un certain nombre de différences importantes sur le plan des valeurs. Pour les chefs de l'Armée de terre, la plus importante conclusion est que ces différences (ces écarts) doivent être gérées avec soin si l'on veut parvenir à l'unité indispensable à la réussite de la transformation de l'Armée de terre. Cela ne veut pas dire que l'Armée de terre devrait essayer de devenir une organisation homogène et uniformisée. En plus de se révéler impossible, une telle entreprise risquerait d'aliéner nos soldats et pourrait fort bien nuire à leur efficacité au combat puisque les différences entre les divers sous-groupes sont dans bien des cas tributaires des impératifs de leurs principales fonctions de combat.

Ce document présente un aperçu général des conclusions d'une enquête interne, la 3<sup>SC</sup> de CROP, et de l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre. Il sera complété par une étude prochaine du système régimentaire et par les nombreux travaux de recherche qui continuent d'être consacrés aux RH des FC. Même si cette analyse a délibérément un caractère général et qu'elle débouche sur divers domaines de recherche, elle fournit à la direction de l'Armée de terre un tableau complet des valeurs, des convictions et des attitudes collectives des soldats canadiens. Elle devrait donc servir d'assise à l'élaboration de concepts de mise sur pied des forces.

---

# GLOSSAIRE

---

## ENQUÊTE 3SC DE CROP

### **Accomplissement par le travail**

Besoin de s'investir dans sa vie professionnelle et de s'accomplir dans son travail. Besoin aussi de sentir que son travail est utile aux autres et qu'il a une certaine valeur sociale.

### **Action positive à l'égard des femmes**

Adhésion à l'idée que les femmes devraient bénéficier d'une priorité quand il se trouve des postes dans un domaine où les femmes sont sous-représentées.

### **Action positive à l'égard des minorités**

Adhésion à l'idée que les minorités devraient bénéficier d'une priorité quand il se trouve des postes dans un domaine où les minorités sont sous-représentées.

### **Adaptabilité aux complexités de la vie**

Tendance à s'adapter facilement aux incertitudes de la vie moderne et à ne pas se sentir menacé par les changements et les complexités de la société d'aujourd'hui. Désir d'explorer cette complexité comme moyen d'apprentissage et comme source de possibilités. (Contraire d'**aversion pour les complexités de la vie**)

### **Adhocratie**

Tendance à croire qu'il est préférable pour les employés d'une organisation d'intervenir dans la façon dont les emplois sont définis et structurés, pour qu'ils puissent mieux s'adapter à l'évolution des conditions et des besoins.

### **Alarmisme écologique**

Tendance à croire que les problèmes environnementaux mènent la planète au désastre, que le monde court à une catastrophe écologique terrible. Conviction que l'industrie est en train de détruire la planète parce qu'elle ne fait aucun cas de l'environnement.



### **Anomie**

Sentiment d'aliénation sociale. Impression d'être coupé du monde. Liens faibles avec les valeurs sociales communes.

### **Attrait pour la nouveauté**

Désir constant de découvrir des produits, des services et des expériences " modernes " et de les intégrer à sa vie de tous les jours. Les personnes qui manifestent fortement cette tendance souhaitent essayer quelque chose de nouveau tous les jours.

### **Attrait pour le risque**

Désir de prendre des risques par plaisir et par besoin d'excitation. S'adonner à des activités dangereuses ou interdites pour vivre des émotions fortes. Consentement à prendre des risques pour retirer ce que l'on souhaite de la vie. (Contraire d' **aversion pour le risque**)

### **Attrait pour l'originalité**

Besoin de se sentir différent des autres. Souci de manifester son individualité par des touches originales.

### **Aversion pour le risque**

Réticence à prendre des risques pour obtenir quelque chose. Les personnes qui manifestent fortement cette tendance recherchent la sécurité et la stabilité dans tous les domaines, y compris dans les aspects les plus ordinaires de la vie de tous les jours. Cette tendance dénote aussi un conservatisme dans les habitudes d'achat. (Contraire d'**attrait pour le risque**)

### **Aversion pour les complexités de la vie**

Désir de garder à sa vie un caractère simple et prévisible. Les personnes qui manifestent fortement cette tendance sont intimidées et menacées par l'évolution des valeurs et les complexité de la vie moderne; elles recherchent la stabilité et la simplicité. (Contraire d'**adaptabilité aux complexités de la vie**)

### **Besoin d'accomplissement personnel par le travail**

Soif de réussir sur le plan professionnel. S'attaquer à des entreprises difficiles pour manifester sa capacité de réussir au travail.

**Besoin d'autonomie**

Besoin d'autonomie dans la vie de tous les jours. Désir de dominer autant que possible tous les aspects de sa vie de tous les jours (travail, consommation, etc.).

**Besoin de racines**

Désir de préserver ses racines culturelles et ethniques et de vivre dans le respect ses traditions et coutumes. Aspiration également à retourner à ses racines culturelles pour redécouvrir et adhérer aux valeurs fondamentales qui donnent un sens à sa vie.

**Besoin de reconnaissance du statut**

Désir d'être estimé et respecté par les autres et d'exprimer sa position sociale ou ses aspirations en faisant montre de bonnes manières, de bon goût, de classe ou de chic.

**Besoin d'évasion**

Désir d'échapper régulièrement au stress et aux responsabilités de la vie de tous les jours.

**Capacité d'intuition**

Croyance que chacun peut développer ses pouvoirs d'intuition. Désir d'accroître sa sensibilité et de trouver une nouvelle façon de « communiquer » avec le monde qui nous entoure.

**Confiance dans la grande entreprise**

Tendance à supposer que les grandes entreprises sont généralement équitables, qu'elles font preuve d'éthique, qu'elles se sont engagées à offrir des produits de qualité et qu'elles travaillent dans l'intérêt public. (Contraire de **scepticisme envers la grande entreprise**)

**Confiance dans la petite entreprise**

Tendance à supposer que les petites entreprises sont généralement équitables, qu'elles font preuve d'éthique, qu'elles se sont engagées à offrir des produits de qualité et qu'elles travaillent dans l'intérêt public. (Contraire de **scepticisme envers la petite entreprise**)

**Consommation utilitaire**

Tendance à évaluer des produits et des services en fonction de leur utilité, sans égard à leur esthétique. Pour les personnes qui manifestent fortement

cette tendance, la consommation sert uniquement à combler des besoins, et les motivations symboliques et même la recherche du plaisir hédoniste n'entrent pas dans les critères d'achat. (Contraire d' **importance de l'esthétique**)

### **Course contre la montre**

Impression de ne jamais avoir assez de temps pour tout faire. L'impression d'être débordé par ce qu'il y a à faire et de toujours être à la dernière minute est une cause de stress et d'anxiété dans sa vie.

### **Crainte de la technologie**

Crainte d'un empiètement de la technologie. Tendance à croire que la technologie progresse au détriment de notre autonomie et de notre vie privée et désir de faire obstacle à cet état de chose. Crainte que les technologies nouvelles créent plus de problèmes qu'elles n'en résolvent.

### **Créativité**

Désir d'utiliser son imagination et son esprit créateur dans la vie de tous les jours, au travail et dans les loisirs.

### **Définition souple de la famille**

Adhésion à des définitions non traditionnelles de la « famille » comme l'union de fait. Croyance que la « famille » devrait être définie en fonction des liens affectifs et non par des formalités juridiques ou des institutions. Croyance aussi que la société devrait être ouverte à de nouvelles définitions de la « famille ».

### **Désobéissance civile**

Légitimation du non-respect du contrat social, celui-ci étant jugé inapplicable. Tout ce qui peut aider les gens à survivre dans l'économie actuelle est admissible. Travailler ou embaucher quelqu'un au noir ou prendre certaines libertés dans sa déclaration d'impôt sur le revenu sont autant d'expressions de cette tendance.

### **Désœuvrement**

Impression de ne pas avoir de but dans la vie et de mener une vie vide de sens. Sentiment général d'inutilité pour la société.

### **Domination de sa destinée**

Désir d'échapper à l'emprise que la société a sur sa vie de tous les jours. Désir de dominer tous les aspects de sa vie, même ceux qui semblent

déterminés par des forces inéluctables. Tendance à croire que tout n'est pas fixé d'avance, que chacun peut influencer le cours des événements.

### **Efforts pour mener une vie saine**

Volonté de soigner son régime alimentaire et de faire de l'exercice pour se sentir mieux et vivre plus sainement. Désir de transformer son style de vie par l'exercice et un changement radical de régime alimentaire.

### **Égalité des sexes**

Tendance à ne pas attacher d'importance aux rôles traditionnels des hommes et des femmes. Désir de transcender les stéréotypes sexuels et de mettre fin à la discrimination. Les personnes qui manifestent le plus cette tendance veulent éliminer les différences entre les hommes et les femmes dans la famille, l'économie et la culture. Elles favorisent aussi l'application dans la société du principe de l'égalité des chances pour tous, sans égard au sexe, à l'origine ethnique, à la religion ou aux capacités physiques et mentales.

### **Enthousiasme pour la technologie**

Préjugé favorable envers la technologie. Tendance à être fasciné par les possibilités qu'offre la technologie moderne et à croire que la technologie est le meilleur outil pour affronter le monde d'aujourd'hui et faire face aux exigences de la vie quotidienne. Les personnes qui manifestent fortement cette tendance ont la conviction que la science et la technologie peuvent améliorer leur vie.

### **Épargner par principe**

Tendance à économiser et à accumuler l'argent qui tient plus à des considérations morales qu'à des facteurs économiques.

### **Éthique en milieu de travail**

Cette tendance sert à mesurer comment une personne réagit à des situations qui mettent à l'épreuve ses convictions éthiques. Si quelqu'un trouve un moyen de tourner une situation à son avantage, au détriment de l'entreprise ou de l'organisation, comment réagit-il?

### **Faculté d'adaptation**

Capacité de s'adapter aux événements imprévus qui perturbent la réalisation d'objectifs personnels. Capacité de recourir à des solutions de rechange et même de changer d'objectifs. Souplesse dans la définition de ses attentes et dans la façon d'atteindre ses objectifs.

### **Fatalisme**

Tendance à croire que la société est dominée par des forces inéluctables et que ces forces mènent la société à sa perte. Impression concomitante de perdre la maîtrise de sa vie.

### **Hétérarchie**

Tendance à croire que la direction d'une organisation devrait être souple et fluide, que les chefs ne devraient pas tout dominer et que l'initiative et l'autorité devraient dériver naturellement des qualités de chacun. Croyance que le travail en équipe est plus efficace que l'autocratie et que l'autorité se mérite.

### **Hyper-rationalisme**

Tendance à faire de la raison le principal moyen d'appréhender la vie. Désir de contenir sa vie affective et d'utiliser la logique et la raison pour tempérer ses émotions et prendre ses décisions courantes. Réticence à éprouver des émotions. (Contraire de **recherche d'expériences et d'émotions intenses**)

### **Importance de la spontanéité dans la vie de tous les jours**

Tendance à affectionner l'imprévu et les événements fortuits qui rompent le train-train.

### **Importance de la supériorité nationale**

Besoin de prouver aux autres et de se prouver à soi-même que son pays est supérieur aux autres à biens des égards. Tendance à se trouver supérieur aux étrangers.

### **Importance de l'esthétique**

Tendance à fonder des décisions d'achat davantage sur des considérations esthétiques qu'utilitaires. Sert à mesurer l'attention accordée à la beauté des objets et des produits achetés. Les personnes qui manifestent fortement cette tendance achètent souvent des produits uniquement pour leur apparence. L'esthétique, dans ce cas, est une forme d'expression personnelle. (S'oppose à la **consommation utilitaire**)

### **Inquiétude quant à son avenir financier**

Sentiment d'insécurité quant à son avenir financier, particulièrement dans sa vieillesse, et conscience de sa responsabilité personnelle en cette matière.

### **Intérêt pour les choses mystérieuses**

Tendance à rejeter l'idée que toute connaissance valide doit être logique, rationnelle ou scientifique, et à accepter que des faits ou des phénomènes restent mystérieux et inexpliqués. Ouverture à l'influence de forces mystérieuses, à l'art divinatoire, à l'astrologie et à l'occultisme.

### **Intolérance ethnique**

Intolérance envers les immigrants et les autres groupes ethniques. Fait de considérer l'immigration comme une menace à la pureté du pays, de croire que les immigrants devraient abandonner leurs coutumes et renoncer à leur culture pour adopter la nôtre. Les personnes qui manifestent le plus cette tendance ont une attitude conformiste et attachent beaucoup d'importance à la supériorité nationale.

### **Introspection et empathie**

Tendance à analyser et à étudier ses gestes et ceux d'autrui, et non à porter des jugements sur les comportements qui s'écartent de la norme ou de ses propres façons de faire. Chercher davantage à comprendre la vie qu'à prendre parti.

### **Meilleur candidat sans égard à l'appartenance à une minorité**

Croyance dans l'idée que les entreprises devraient tenir compte uniquement des capacités et de l'expérience au moment d'embaucher des employés, que la personne appartienne ou non à une minorité.

### **Meilleur candidat sans égard au sexe**

Croyance dans l'idée que les entreprises devraient tenir compte uniquement des capacités et de l'expérience au moment d'embaucher des employés, sans égard au sexe.

### **Ouverture aux autres**

Besoin de communiquer et d'entretenir des rapports affectifs profonds avec les autres. Désir d'avoir des relations franches, chaleureuses et spontanées avec autrui.

### **Peur de la violence**

Peur de la violence dans la société d'aujourd'hui. Sentiment d'insécurité, de vulnérabilité à une attaque en ville ou dans son quartier, particulièrement la nuit. Tendance à croire qu'il faut se tenir constamment sur ses gardes contre

la violence gratuite.

### **Polysensorialité**

Tendance à accorder la priorité aux perceptions sensorielles qui ne sont pas associées au sens de la vue. Approche de la vie plus sensuelle, intuitive et affective.

### **Poursuite du bonheur au détriment du devoir**

Volonté d'agir et de vivre sous l'impulsion de son égoïsme et non en fonction de ses obligations envers les autres. Besoin d'exprimer sa personnalité et de poursuivre le bonheur et les plaisirs en dépit de ce que dicte le devoir ou la morale.

### **Primauté de la famille**

Attachement à la famille en vertu duquel la famille prime sur d'autres priorités personnelles. Pour certains, et particulièrement chez ceux qui manifestent le plus cette tendance, il y a un lien étroit entre le statut et la réussite de la famille (faire passer la famille en premier et y voir un critère de réussite et d'intégration sociale).

### **Recherche d'expériences et d'émotions intenses**

Désir de vivre intensément. Tendance aussi à se laisser guider plus par ses émotions, ses sentiments et son intuition que par la raison et les idées. Besoin d'éprouver constamment de nouvelles sensations. (Contraire d'**hyper-rationalisme**)

### **Rejet de l'autorité**

Rejet du respect inconditionnel envers ceux qui occupent des postes d'autorité. Croyance que l'autorité n'a pas à être respectée en soi. Désir de transcender les cadres rigides ou l'autorité traditionnelle. Rejet de l'autorité institutionnalisé et comme principe régissant les relations interpersonnelles. Désir de prendre part aux décisions qui ont une incidence sur sa vie, d'être informé, consulté et engagé (désir d'autonomie)..

### **Rejet de l'ordre**

Vivre en s'entourant d'un certain désordre pour exprimer sa personnalité. Désir aussi de se distancer du code d'éthique de la société qui régit les « bonnes manières » et les " bons principes " pour adopter une attitude plus libre et plus décontractée.

**Relation d'égalité avec les jeunes**

Désir de renverser les relations hiérarchiques et patriarcales traditionnelles au sein de la famille. Souscrire à l'idée que les jeunes doivent avoir autant de liberté que les adultes. Cette tendance marque aussi une attitude permissive envers le plaisir en général : accorder la priorité aux besoins individuels, être tolérant, privilégier la liberté plutôt que la discipline. Par contraste, les personnes qui ne manifestent beaucoup pas cette tendance considèrent habituellement les adultes comme des protecteurs de la jeunesse, et voient généralement la discipline comme un principe directeur.

**Relativisation de l'argent**

Désir d'accorder moins d'importance à l'argent, quitte à réduire son niveau de vie pour être mieux en mesure d'atteindre ses objectifs. Prise de conscience du fait qu'il est possible de bien vivre sans argent, que l'argent n'est pas indispensable. Les personnes qui manifestent très fortement cette tendance aspirent à mener une vie centrée sur les émotions, l'intuition et les communications enrichissantes; elles veulent aussi que le travail occupe moins de place dans leur vie.

**Relativisation du travail**

Désir d'accorder moins de place au travail, de préserver un meilleur équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, sans avoir à tout sacrifier pour le travail. Les personnes qui manifestent fortement cette tendance ont également tendance à vouloir relativiser l'argent.

**Réseautage**

Désir d'appartenir à un ou plusieurs réseaux de gens qui communiquent entre eux et qui font des choses ensemble. Désir aussi d'appartenir à un ou plusieurs réseaux qui ont des intérêts communs pour avoir des contacts.

**Responsabilité sociale**

Sentiment profond d'appartenir à une communauté et forte impression de responsabilité sociale dans laquelle l'aide mutuelle joue un rôle clé. Cette tendance est associée à un désir d'être ouvert aux autres et de mieux comprendre la société et le monde qui nous entoure.

**Scepticisme envers la grande entreprise**

Manque de confiance dans la volonté des propriétaires de grandes entreprises de fournir des biens et des services de qualité et scepticisme envers leurs intentions et leur éthique. Dénote la croyance qu'il y a un conflit d'intérêts entre la population et l'entreprise et la conviction que la



recherche du profit est le seul objectif des entreprises. (Contraire de **confiance dans la grande entreprise**)

### **Scepticisme envers la petite entreprise**

Manque de confiance dans la volonté des propriétaires de petites entreprises de fournir des biens et des services de qualité et scepticisme envers leurs intentions et leur éthique. Dénote la croyance qu'il y a un conflit d'intérêts entre la population et l'entreprise et la conviction que la recherche du profit est le seul objectif des entreprises. (Contraire de **confiance dans la petite entreprise**)

### **Souci de l'apparence**

Fait d'accorder beaucoup d'importance à l'apparence extérieur et à l'image qu'on projette. Les personnes qui manifestent fortement cette tendance sont préoccupées par leur image; cela s'exprime par des produits et des marques en particulier.

### **Souplesse à l'égard de l'identité sexuelle**

Sentiment de receler un côté masculin et un côté féminin à sa personnalité. Désir d'explorer activement et d'exprimer ces différents aspects de sa personnalité. Impression d'être parfois plus masculin et parfois plus féminin. Cette tendance est beaucoup plus marquée chez les femmes que chez les hommes.

### **Souplesse de personnalité**

Tendance à explorer activement les différents aspects de sa personnalité (particulièrement ceux qui ne sont pas souvent exprimés) et à apprécier les relations souples et fluides avec autrui.

### **Technologie de gestion du temps**

Ouverture à la technologie qui nous aide à gérer notre temps. Intérêt marqué, par exemple, pour l'utilisation d'appareils électroniques comme les fours à micro-ondes, les magnétoscopes, les guichets automatiques et les répondeurs. Utilisation de ces appareils non seulement pour économiser du temps, mais aussi pour mieux contrôler le moment où on entreprend ses activités.

### **Tolérance sexuelle**

Attitude permissive à l'égard de sa sexualité et de celle des autres. Attacher moins d'importance que la moyenne à la fidélité envers son conjoint ou aux interdits qui frappent les relations préconjugales. Tolérance aussi à l'égard de

la sexualité chez les jeunes et tendance à privilégier la recherche du plaisir hédoniste dans la vie. Tendance à faire abstraction des normes sociales.

**Travail = revenu**

Tendance à considérer que le salaire est l'élément le plus important d'un travail.

**ENQUÊTE SUR LA CULTURE ET LE CLIMAT DE L'ARMÉE DE TERRE**

**Culture**

La culture d'une organisation désigne les symboles, les rites, les valeurs et les croyances que partagent ses membres (Schein, 1992). La culture détermine comment et pourquoi certaines choses sont faites dans une organisation. Les symboles et les rites sont relativement faciles à observer, alors que les valeurs et les croyances sont souvent moins apparentes. Toutefois, ce sont ces valeurs et ces croyances qui ont le plus d'influence sur le comportement des membres de l'organisation. Dans l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre, on s'est intéressé à la culture par le biais des valeurs et des croyances sous-jacentes qui façonnent les normes de comportement des militaires.

**Climat**

Le climat organisationnel correspond à ce que les gens pensent de leur organisation. La satisfaction envers les chefs, la rémunération, les conditions de travail et les camarades de travail sont autant d'aspects du climat. Le climat est souvent influencé par des valeurs et des croyances sous-jacentes de la culture. De même, des modifications du climat peuvent entraîner une évolution de la culture au fil du temps.

---

## RÉFÉRENCES

---

- Adams, M. *Sex in the Snow : Canadian Social Values at the End of the Millennium*, Toronto, Penguin, 1997.
- Adams, M. *Fire and Ice : The United States, Canada and the Myth of Converging Values*, Toronto, Penguin, 2003.
- Chef d'état-major de l'Armée de terre. *Engagés, vers l'avant : la stratégie de l'Armée de terre (2002)*, Chef d'état-major de l'Armée de terre, Ministère de la Défense nationale, Ottawa, 2002.
- Bradley, Charbonneau, Johnston et Campbell. *The Army Culture and Climate Survey*, CMR, Kingston, 2004a.
- Bradley, Charbonneau, Johnston et Campbell. *Final Report Canadian Army Culture-Climate Survey 2004 results*, manuscrit non publié, CMR, Kingston, 2004b.
- Cotton, C.A. *Military Attitudes and Values in the Army in Canada*, Unité de recherches psychotechniques des Forces canadiennes, Willowdale, 1979.
- CROP. 3SC: *Towards a Resilient Social Fabric and Self-expression*, Montréal, Québec, 2003.
- Deneumoustier, E. *Union or No? A Research Paper on Personal Attitudes towards Unionization of the Canadian Armed Forces*, Waterloo Lutheran University, automne 1971.
- Programme d'éthique de la Défense. *Évaluation de base des valeurs éthiques du MDN, Rapport — Phase II*, Directeur — Recherche et évaluation en ressources humaines, Ottawa, 2000.
- Académie canadienne de la Défense, Institut du leadership des Forces canadiennes. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, 2003.
- Site Web d'Environics (mai 2004),  
<http://erg.environics.net/services/default.asp>.
- Farley, K.M. et Veitch, J.A. « Measuring Morale, Cohesion and Confidence in Leadership : What are the Implications for Leaders », *The Canadian Journal of Police and Security Services*, no 1 (4), 2004, pp. 353-364.

Direction des concepts stratégiques (Opérations terrestres). *Future Force: Concepts for Future Army Capabilities*, Kingston, 2003.

Heinecken, L. *Attitudes towards the Changing Nature of Military Employment*, ébauche de thème de doctorat, Defence College of South Africa, 2004.

Jeffery, M.K. *Chef — Service d'examen, Rapport du CEMAT, Pleins feux sur l'éthique du MDN et des FC*, 2003, Ottawa, 2003.

Jenkins, B.A. *Voluntary Attrition from the Canadian Forces : Quantitative Analysis of Data from the Revised Canadian Attrition Information Questionnaire (CFAIQ-R)*, rapport de recherche commanditée 2003-14, Directeur — Recherche et évaluation en ressources humaines, Ottawa, 2003a.

Jenkins, B.A. *Voluntary Attrition from the Canadian Forces : Qualitative Analysis of Data from the Revised Canadian Attrition Information Questionnaire (CFAIQ-R)*, rapport de recherche commanditée 2003-15, Directeur — Recherche et évaluation en ressources humaines, Ottawa, 2003b.

CROP. *The Army's Organisational Cultural Survey : Personal Views of Members of the Army*, Montréal, Québec, 2004.

Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Basse, 2002.