

Lire, écrire et diriger – Réflexions du CEMD sur le leadership

Notes de l'animateur du Programme de perfectionnement professionnel par le major Alex Buck, CCEMAC

Les personnes (relations, reconnaissance, être un conseiller pour le commandant)

- Moments clés de l'épisode : 5:06-9:14
- Niveau de base :
 - Quelles relations sont importantes pour notre réussite en tant qu'unité? Comment construisons-nous et maintenons-nous ces relations?
 - « Les relations – super, super, importantes » – Général Eyre à 5:36
 - Le général Eyre explique que le fait d'avoir noué d'excellentes relations avec des officiers américains au début de sa carrière lui a permis par la suite d'en récolter les fruits.
 - Discutez avec le groupe des relations qui sont importantes pour la réussite de votre organisation. Au niveau de la section, il peut s'agir de la relation entre le commandant adjoint (cmdtA) de la section et le sergent quartier-maître de compagnie (SQMC); au niveau du peloton, de la relation entre l'adjoint de peloton et le sergent-major régimentaire de l'unité, etc.
 - Explorez les raisons pour lesquelles ces relations sont importantes pour le succès de votre organisation.
 - [L'éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir](#) stipule que « Ces relations cohésives rendent nos équipes militaires puissantes à tous les échelons face à l'adversité et résilientes pour surmonter la peur et les obstacles ».
 - Discutez des méthodes utilisées par les membres de votre organisation pour établir et entretenir des relations. Il est important d'examiner cette question sous l'angle de la compassion. Plus une personne est capable de comprendre ce à quoi les autres sont confrontés au quotidien, plus elle est en mesure de tisser des relations solides et résilientes. La communication et la compréhension sont essentielles.
 - Valorisons-nous efficacement les militaires dans notre unité? Les DH&R sont-elles la seule façon de valoriser les soldats ? (Une lecture recommandée à ce sujet est [The 5 Languages of Appreciation in the Workplace](#) [en anglais seulement])
 - « L'approche de l'armée américaine en matière de reconnaissance est certainement un élément positif que je me suis efforcé de ramener ici au Canada » – Général Eyre à 5:59
 - Le CANFORGEN 122/23 publié le 8 août 2023 a accordé au caporal F.J. Cormier une mention élogieuse du CEMD pour avoir prodigué les premiers soins à une personne civile le 6 novembre 2019. Utilisez cet exemple pour discuter des délais associés à la reconnaissance officielle. Insistez sur l'importance de soumettre les documents relatifs aux récompenses et à la reconnaissance lorsqu'une action se produit.
 - Discutez d'exemples récents au sein de votre unité qui sont similaires. Une action qui s'est produite au sein de votre unité a-t-elle été soulignée récemment? A-t-elle été reconnue en temps opportun? De quel niveau la reconnaissance est-elle venue?
 - Discutez des méthodes de reconnaissance des militaires pour leur bon travail. Qu'il s'agisse d'une reconnaissance très formelle au niveau N0/N1 (M.S.M., mentions élogieuses du CEMD/N1, etc.), de mentions élogieuses au niveau

de la formation (mentions élogieuses du commandant de brigade), de médailles du commandant, d'une mention lors d'une activité de l'unité, d'une poignée de main du commandant dans les lignes du peloton, d'un courriel de remerciement de la part de leur premier supérieur hiérarchique, etc. Discutez de ce que les participants à la séance de perfectionnement professionnel ont reçu par le passé en guise de reconnaissance, de ce qu'ils en ont pensé et de ce qu'ils préféreraient peut-être recevoir en guise de reconnaissance.

- Chacun préfère recevoir de différentes manières la reconnaissance de son travail. Les politiques des FAC en matière de Départ dans la dignité le précisent clairement : « Lorsqu'une activité du programme de départ dans la dignité ou une cérémonie de reconnaissance du service est organisée, les CDD doivent consulter les militaires pour confirmer leurs vœux et doivent procéder en conséquence ». Qu'il s'agisse de reconnaître des personnes pour leur contribution au cours de leur carrière dans les FAC ou pour leur excellent travail dans le cadre d'une tâche petite, mais importante, il est essentiel de tenir compte de la façon dont les gens préfèrent être valorisés afin de former des équipes solides. Si un militaire souhaitait recevoir une médaille ou une mention élogieuse en privé, exigeriez-vous qu'il la reçoive lors d'un défilé ou devant un public?
- Considérez les effets que la valorisation peut avoir sur les membres de votre organisation, en particulier si elle est donnée d'une manière que chaque personne juge appropriée. Pensez à des mots d'affirmation – laisser une note ou dire à quelqu'un que vous l'appréciez, du temps de qualité – accorder votre attention pendant un certain temps pour prendre des nouvelles, des services rendus – demander à quelqu'un comment vous pouvez l'aider pendant une période en particulier, des cadeaux tangibles – lui acheter quelque chose comme un café, et un contact physique – donner un « high five » (tape dans la main dans les airs), un poing-à-poing ou une poignée de main de félicitations. Comment pouvez-vous intégrer ces éléments dans vos méthodes personnelles de valorisation des personnes au sein de votre organisation? Cela ferait-il une différence dans le fonctionnement de votre organisation?

- Niveau intermédiaire :

- En nous appuyant sur les questions relatives à la formation de base, que pouvons-nous faire de mieux en tant qu'unité et en tant qu'institution pour valoriser nos militaires?
 - Réfléchissez aux méthodes qui ont fait l'objet d'un remue-ménages lors de la dernière discussion. Pouvons-nous mettre en œuvre ces méthodes en tant que processus institutionnel ou font-elles simplement partie du style de leadership personnel des dirigeants au sein d'une organisation?
 - Discutez de la manière d'intégrer une reconnaissance moins formelle dans la routine de votre unité.
 - [L'éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir](#) stipule que « La conduite et le rendement médiocres que vous dépassez et que vous ne corrigez pas sont les normes que vous acceptez au sein de la profession des armes ». Nous avons tous la responsabilité d'améliorer le niveau de rendement des militaires qui ne respectent pas la norme.

- D'un autre côté, si un militaire n'atteint pas la norme, comment pouvons-nous renforcer les militaires qui ne sont pas aussi efficaces que les autres? Est-ce que c'est ce que nous devrions faire, ou y a-t-il d'autres méthodes que nous pourrions utiliser pour nous assurer qu'ils atteignent la norme?
 - Il existe de nombreuses façons de procéder. Il peut s'agir d'un sous-officier qui donne une rétroaction corrective sur place, d'une note de rétroaction et d'un compte rendu au militaire sur son rendement avec un plan d'action pour le corriger, d'un mentorat informel, d'un conseil formel, d'une mesure administrative, etc. Faites un remue-méninges avec les participants pour trouver d'autres méthodes. Discutez de ces méthodes et réfléchissez à la manière dont elles peuvent être mises en œuvre dans votre organisation.
- Niveau avancé :
 - Lire le chapitre 4 de [*Fearless Organization*](#) (en anglais seulement).
 - Quelle est la culture actuelle de notre unité?
 - La culture d'une unité est la relation entre les caractéristiques essentielles qui influent sur la manière dont les militaires se comportent et dont les unités accomplissent les tâches. La culture fait référence à un modèle partagé et souvent stable de croyances, de valeurs et d'hypothèses qu'un groupe a appris au fil du temps comme un moyen efficace de maintenir la stabilité sociale interne dans son environnement, et qui est transmis aux nouveaux militaires comme la bonne façon de percevoir, de penser et d'agir par rapport à des situations. Le climat fait référence à la manière dont les militaires ressentent les différents aspects de l'organisation en général et de leur unité immédiate. Les changements majeurs dans la mission de l'organisation et la transformation des procédures organisationnelles peuvent avoir une incidence importante sur la culture. La culture et le climat ayant une influence considérable sur le rendement des gens, les dirigeants doivent être conscients de la culture de leur organisation.
 - En groupe, faites un remue-méninges sur les valeurs, les croyances et les hypothèses qui sont communément partagées par les membres de votre organisation. Il faut savoir que la culture d'une organisation peut souvent être caractérisée par les pires comportements qui sont tolérés ou acceptés par les membres de l'organisation.
 - Discutez des idées soulevées lors du remue-méninges et déterminez si elles sont positives ou négatives pour la culture de l'organisation.
 - Notre culture actuelle favorise-t-elle le fait de dire la vérité aux dirigeants? Quels changements devons-nous mettre en œuvre pour instaurer une culture plus propice à l'expression de la vérité aux dirigeants?
 - « Il s'agit de créer un climat de commandement où les subordonnés ou quelqu'un d'autre est prêt à vous dire la vérité sur le terrain... Les commandants ont absolument besoin de cela » – Général Eyre à 6:41
 - Dans *Fearless Organization*, l'auteur déclare : « Une culture du silence peut donc être comprise comme une culture dans laquelle les vents dominants favorisent l'acceptation plutôt que l'expression des préoccupations. Elle repose sur l'hypothèse que la voix de la plupart des gens n'a pas de valeur et ne sera donc pas valorisée ». Comme l'a expliqué le président de la centrale nucléaire de Daiichi, les cultures fondées sur l'obéissance réflexe, la réticence à remettre en question l'autorité, l'attachement au plan, la pensée de groupe et la pensée insulaire mènent éventuellement au désastre.

- Faites un sondage auprès du groupe. La culture de votre organisation est-elle similaire à celle qui a provoqué la catastrophe de la centrale nucléaire de Daiichi? Ou a-t-elle une culture qui aurait accepté les recommandations de changer de cap lorsque cela s'avérait nécessaire?
- Demandez au groupe de participants d'examiner la culture de votre organisation. Ils doivent réfléchir aux moments où le fait de dire la vérité aux dirigeants a été accepté et aux moments où cela n'a pas été le cas.
- Invitation à la rédaction : quelles méthodes avez-vous remarqué que les unités utilisent avec succès (ou sans succès) pour favoriser des cultures qui permettent des lieux de travail sécuritaires sur le plan psychologique? Réfléchissez et écrivez sur l'une de ces méthodes.

Perfectionnement professionnel

- Moments clés de l'épisode : 9:14-17:14
- Niveau de base :
 - Comment le programme de perfectionnement professionnel de notre unité s'appuie-t-il sur les connaissances acquises grâce au système d'instruction? Que pouvons-nous faire de mieux au niveau de l'unité pour nous perfectionner?
 - « Si vous portez attention à notre instruction militaire professionnelle, vous constaterez qu'elle est épisodique. Une fois en quelques années, vous allez à l'école, vous apprenez, vous vous immergez dans la profession, mais la situation mondiale évolue si rapidement, ce rythme s'est accéléré, et nous ne pouvons pas nous permettre de ne compter que sur cette instruction comme outil de perfectionnement. Il doit être continu. » – Général Eyre à 9:22
 - Les soldats de l'infanterie apprennent à mener une attaque de section pendant le cours de commandant de section d'infanterie. Au sein de l'unité, les commandants de section s'entraînent ensuite et sont évalués sur leur capacité à mener une attaque de section au cours de l'entraînement régulier de l'unité. Les tactiques de section peuvent être discutées lors des séances de perfectionnement professionnel de l'unité, des jeux de décision tactique, des simulations virtuelles, etc.
 - Appliquez le processus de réflexion ci-dessus aux activités de votre unité qui s'appuient sur les compétences acquises dans le cadre du système d'instruction.
 - Discutez de ce que votre unité fait bien et de ce qu'elle pourrait améliorer. Comment ces améliorations pourraient-elles être intégrées dans le plan d'instruction actuel de votre unité?
- Niveau intermédiaire :
 - Que pensez-vous de l'évaluation du général Eyre selon laquelle le commandant d'une section ou d'une compagnie d'aujourd'hui doit avoir la même compréhension de l'histoire et du contexte géopolitique plus large de ses opérations que le commandant d'une division ou d'un corps d'armée de la Seconde Guerre mondiale?
 - « L'officier des opérations (le chef d'état-major de l'état-major du GT) s'occupe habituellement de la planification à court terme. Le commandant adjoint (cmdtA) s'occupe généralement de la planification à moyen et à long terme. La complexité de l'environnement opérationnel a alourdi le fardeau pour ces deux personnes en raison de l'augmentation du nombre de facteurs influant sur le déroulement d'une mission ou d'une opération. Par conséquent, on a mis en place une cellule propre aux plans au sein du QG GT. Elle est dirigée par le cmdtA et elle doit effectuer toute forme de planification. » – [Le groupement tactique au cours des opérations](#)

- « Pour les forces terrestres, la complexité de l'environnement opérationnel terrestre de l'avenir et, ainsi, les défis qu'il pose, découlent de plusieurs facteurs de déstabilisation. Ces facteurs incluent les suivants : l'emploi d'Internet et des médias sociaux pour mobiliser et habiliter des groupes ayant des griefs à faire valoir ou défendant des idées radicales; la rareté de ressources; les répercussions du changement climatique; les déséquilibres dans la puissance politique, économique et militaire; la croissance démographique rapide et parfois intenable; l'inégalité économique et le chômage des jeunes; la présence d'États faibles et de zones sans gouvernement dans le monde en développement; la prolifération de technologies avancées et létales entre les mains de plus en plus d'acteurs étatiques et non étatiques. La hausse de la migration mondiale et les diasporas qui en résultent contribuent aux perturbations potentielles. Les effets de ces enjeux seront amplifiés par la croissance rapide de la population dans de vastes mégapoles. Par rapport à l'histoire de l'urbanisation, le maintien des tendances actuelles signifiera des villes de plus en plus grandes, dont potentiellement plus congestionnées, encombrées, contestées, connectées et enclavées. » – [Engagement rapproché](#)
 - Les deux citations ci-dessus évoquent l'environnement opérationnel de plus en plus complexe auquel le général Eyre a fait référence et le fardeau que cet environnement représente pour les officiers subalternes et les autres dirigeants de l'Armée. Réfléchissez avec les participants aux facteurs qui ont pu rendre l'environnement opérationnel plus complexe et discutez de la manière dont ces facteurs ont modifié les exigences imposées aux dirigeants de l'Armée. Comme le précise le chapitre « Le groupement tactique au cours des opérations », des cellules supplémentaires de personnes ont été ajoutées aux organisations des groupements tactiques pour faire le travail qui était auparavant effectué par une seule personne.
- Niveau avancé :
- Lire « [Why we Study](#) » (en anglais seulement) rédigé par le général Eyre.
 - Que faites-vous dans votre vie pour vous perfectionner? Comment encouragez-vous vos subordonnés à se perfectionner?
 - « C'est un moyen de présenter de nouvelles idées; c'est un moyen de bénéficier de l'expérience des autres » – Général Eyre sur la lecture à 9:50
 - La lecture n'est pas le seul moyen de s'autoperfectionner. Les balados, les livres audio, les vidéos, les jeux de décision tactique, les jeux de guerre, les outils virtuels, et bien d'autres encore, sont tous d'excellents moyens de mener à bien le perfectionnement personnel. Avant la séance, réfléchissez aux méthodologies que vous avez personnellement utilisées pour mener à bien votre propre perfectionnement professionnel. Pendant la séance, faites un remue-méninges avec les participants sur ce qu'ils font pendant leur temps libre. Comment ces listes se comparent-elles?
 - « Étant donné que le succès des opérations est notre raison d'être, et qu'en tant que professionnels militaires nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour permettre ce succès, l'excuse selon laquelle nous sommes trop occupés pour lire ne passe pas. Nous devons à nos militaires et à notre pays de nous préparer le mieux possible, et la lecture est un élément clé de cette préparation à long terme. Je vous invite à l'intégrer dans votre mode de vie. » – [Why we Study](#) (en anglais seulement)

- « *Why we Study* » (en anglais seulement) décrit l'importance de la lecture et du perfectionnement personnel, mais comment pouvons-nous encourager nos subordonnés à participer à leur propre perfectionnement? Faites un remue-ménages avec le groupe sur la manière dont vous pourriez le faire. Voici quelques suggestions : listes de lectures de l'organisation, consacrer certaines heures de travail au perfectionnement personnel, clubs de lecture, envoi périodique d'un courrier électronique contenant des suggestions de ressources, etc.
- Réfléchissez maintenant à la manière dont les méthodes que vous avez trouvées en groupe peuvent être intégrées dans la culture et le rythme opérationnel de votre organisation.
- « Les personnes qui visent l'excellence cherchent sans cesse des occasions de s'améliorer, elles sont curieuses, elles posent des questions et demandent conseil. Elles adoptent des normes valides, sont ouvertes à l'expérimentation de nouveaux concepts et processus, aident les autres à améliorer leurs normes de conduite et de rendement, poursuivent leur apprentissage tout au long de la vie dans le cadre d'une formation et d'un enseignement supplémentaires, et recherchent des moyens d'améliorer leur lieu de travail, leur groupe professionnel, leurs fonctions et leur profession. » – [L'éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir](#)
- Invitation à la rédaction : pourquoi le perfectionnement professionnel est-il important pour vous et quelles méthodes utilisez-vous personnellement pour parvenir à la compréhension du contexte géopolitique qui, selon le général Eyre, est nécessaire à un dirigeant militaire moderne?

Perfectionnement personnel (Valeurs, Pouvoir, Ego, Échec)

- Moments clés de l'épisode : 17:14-29:08
- Niveau de base :
 - Quelles sont les valeurs importantes pour nous en tant qu'organisation? Dans cette unité? Dans l'Armée? Dans les FAC? Les valeurs des différents niveaux des FAC sont-elles différentes?
 - Encadrez la conversation en discutant d'abord des valeurs de votre organisation, même au niveau de la section, votre équipe fonctionne quotidiennement sur la base d'un ensemble de valeurs. Demandez aux membres de cette organisation d'énoncer les valeurs qu'ils jugent importantes pour l'équipe et inscrivez-les sur un tableau blanc (ou autre).
 - Discutez maintenant des valeurs de vos unités de niveau supérieur et de la manière dont elles diffèrent de celles de votre organisation.
 - [Engagement rapproché](#) précise qu'« Une culture robuste de l'Armée de terre basée sur des **valeurs communes**, une philosophie solide, une diversité forte, le respect mutuel, ainsi que la confiance à l'endroit des compagnons soldats, des dirigeants et de l'effectif représenteront les aspects essentiels pour entretenir une force à la fois souple, adaptable et agile. »
 - [L'Armée de terre du Canada](#) affirme que « Dans l'Armée de terre canadienne, l'éthique militaire est aussi amplifiée et appliquée d'une manière qui tient compte de la fonction et du rôle uniques de l'Armée de terre, résumés à leur plus simple expression : que les soldats engagent le combat face à face et vainquent l'ennemi. »
 - [L'éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir](#) décrit les valeurs militaires des FAC comme suit : loyauté, intégrité, courage, excellence,

inclusion et responsabilité, et précise que « les valeurs canadiennes doivent toujours constituer le fondement des valeurs militaires canadiennes. Ces dernières sont les exigences morales essentielles pour réussir dans le service militaire. Elles sont également fondamentales et intrinsèquement harmonisées au développement du caractère dans l'ensemble de la profession. »

- L'éthos des FAC fait la distinction entre les valeurs canadiennes, les valeurs militaires et les valeurs personnelles, indiquant que celles-ci peuvent être différentes. Il est important de comprendre que même si les différentes organisations des FAC peuvent amplifier les valeurs de diverses manières, elles doivent toutes être fondées sur les valeurs canadiennes et les valeurs militaires des FAC.
- Que sont les valeurs? Normes ou standards de comportements souhaitables qui orientent et fixent des limites aux comportements individuels et collectifs. Pour les professionnels militaires canadiens, les valeurs de conduite comprennent les valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires incarnées dans l'éthos militaire.

- Niveau intermédiaire :

- En tant que membre de cette organisation, vous sentez-vous à l'aise pour prendre des décisions en l'absence de directives explicites?
 - Comme l'explique le général Eyre, il n'y a pas de décisions faciles à prendre. Les décisions sont encore plus difficiles à prendre si vous travaillez dans un environnement qui ne favorise pas une culture fondée sur le commandement de la mission.
 - [Engagés vers l'avant](#) précise que « La philosophie du 'commandement de mission' demeure essentielle dans le développement des chefs subalternes. Ces derniers doivent donc être en bonne condition physique, faire preuve de résilience psychologique, être éduqués et, surtout, avoir de l'initiative et posséder des habiletés en résolution de problèmes qui leur permettront de donner suite à l'intention de leur commandant supérieur sans avoir à la confirmer auprès de quartiers généraux supérieurs. »
 - Nous devons nous efforcer de créer un environnement qui permette aux subordonnés d'utiliser leur propre initiative pour prendre des décisions conformes à l'intention de leur commandant.
 - [Engagement rapproché](#) postule qu'« Il faudra adopter des méthodes de formation et d'éducation avancées permettant d'améliorer et d'augmenter les possibilités, pour les chefs, de prendre des décisions dans un contexte stressant et incertain, et favorisant une meilleure intégration des expériences ainsi vécues et une exploitation plus complète de celles-ci. » Discutez des méthodes utilisées par votre unité pour perfectionner les capacités de prise de décision des dirigeants.
 - Discutez de la manière dont votre organisation a géré les échecs dans le passé. Disséquez les exemples cités. Ces exemples augmentent-ils ou diminuent-ils la probabilité que les gens se sentent à l'aise de prendre des décisions en l'absence de directives?

- Niveau avancé :

- Lire « [What is Stoicism?](#) » (en anglais seulement) sur dailystoic.com.
- En quoi la philosophie stoïcienne est-elle semblable à l'éthos des FAC? En quoi diffère-t-elle?

- « Ne pas se soucier des attaques contre sa réputation, ne pas se soucier de l'opinion des autres, être guidé par ses valeurs » – Général Eyre à 17:38
- *What is Stoicism?* décrit les quatre vertus du stoïcisme comme « le courage, la tempérance, la justice et la sagesse ». Discutez de la similitude ou de la différence entre ces vertus et [L'éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir](#).
- Le courage est mentionné dans les deux cas; il peut donc sembler facile de commencer la discussion par celui-ci, mais les stoïciens conçoivent-ils le courage différemment de ce que décrit l'éthos des FAC? L'éthos des FAC décrit le courage comme « à la fois physique et moral; il nous permet d'affronter le danger, comme le risque physique pour la vie et l'intégrité physique. Il nous permet également de nous confronter à l'angoisse morale de prendre des mesures susceptibles de blesser ou de tuer des personnes de notre entourage, ou au courage moral de faire ce qui est juste malgré les pressions sociales ». Bien que l'article ne décrive pas le courage de manière aussi éloquente que l'éthos des FAC, il semble que les stoïciens seraient probablement d'accord avec les idées de l'éthos des FAC sur le courage.
- L'article décrit la tempérance comme « Ne rien faire en excès. Faire ce qu'il faut, dans la quantité qu'il faut et de la manière qu'il faut. Parce que 'nous sommes ce que nous faisons de manière répétée', Aristote a également dit 'l'excellence n'est donc pas un acte, mais une habitude' ». Cela correspond beaucoup aux idées de l'éthos des FAC sur la discipline en tant qu'attente professionnelle : « La discipline à son meilleur devient une habitude constante et réfléchie; une détermination vécue à faire notre devoir professionnel. La discipline personnelle, dans sa forme la plus aboutie, consiste à faire ce qu'il faut, même en l'absence de supervision et en présence de pression exercée par les pairs. Elle est aussi la voie du courage en ce qu'elle nous engage à agir par habitude face à la peur. »
- « Être courageux. Trouver le bon équilibre. Ce sont des vertus stoïciennes fondamentales, mais dans leur sérieux, elles pâlisent en comparaison de ce que les stoïciens vénéraient le plus : faire ce qui est juste ». Les stoïciens considéraient la justice comme l'une de leurs vertus les plus importantes. L'éthos des FAC stipule que « L'intégrité est l'adhésion sans compromis à des principes éthiques forts. Il s'agit d'un engagement à adopter une approche de principe du devoir et à être responsable de nos actions et inactions et de leurs conséquences respectives. Une personne intègre est honnête et satisfait à des normes éthiques élevées. L'intégrité signifie que nos décisions et actions sont conformes aux codes de conduite, aux valeurs et à l'éthique établis. » La conception stoïcienne de la justice est très proche de la valeur d'intégrité telle qu'elle est décrite dans l'éthos des FAC.
- Les stoïciens considéraient la sagesse comme « Le but n'est pas seulement d'acquérir des renseignements, mais le bon type de renseignements... Ce sont les faits essentiels, qui se détachent du bruit de fond, qu'il faut absorber ». Cette attitude stoïcienne est tout à fait conforme à la description de l'excellence en tant que valeur militaire de l'éthos des FAC.
« L'apprentissage continu est une exigence du service militaire; ; il est réalisé en améliorant nos compétences professionnelles collectives et individuelles, de même qu'en élargissant nos compétences en matière de communication, de leadership et de relations interpersonnelles au-delà de ce qui est requis en

matière d'instruction et d'éducation obligatoires. Les leaders doivent donner l'exemple en matière d'apprentissage continu. En outre, ils ont la responsabilité d'encadrer et de guider leurs subordonnés dans leur quête d'excellence individuelle et collective ».

- Comment pensez-vous que le CEMD a utilisé la philosophie stoïcienne pour l'aider à surmonter certaines des crises qu'il a décrites dans l'épisode du balado?
 - « Accepter les crises comme elles viennent, parce qu'elles viendront; ne pas s'énervier quand quelque chose de grave arrive, le remettre dans son contexte, puis continuer, rester calme » – Général Eyre à 28:38.
 - Le général Eyre décrit certains des défis auxquels il a été confronté au cours de son premier mandat de CEMD comme suit : deux prédécesseurs faisaient l'objet d'une enquête, la pandémie de COVID-19, le retrait d'Afghanistan, l'invasion de l'Ukraine, les changements climatiques, les opérations nationales constantes et les défis en matière de recrutement et de maintien en poste, entre autres. Ces situations l'ont obligé à apporter de la clarté et de la précision au sein des FAC. Réfléchissez avec les participants à la manière dont le CEMD aurait pu mettre en œuvre les principes de la philosophie stoïcienne pour l'aider à diriger les FAC pendant ces crises.
- Invitation à la rédaction : Pensez à un moment où vous avez échoué dans l'Armée. Comment avez-vous réagi à cet échec? Comment votre chaîne de commandement a-t-elle réagi? Qu'avez-vous appris de cet échec et comment a-t-il influencé votre avenir? Votre instruction militaire vous a-t-elle préparé à cet échec?