



## L'état de préparation militaire de l'individu : regard sur les composantes individuelles du modèle adapté aux Forces armées canadiennes d'Adam, Hall et Thomson

par Dave Blackburn

*Le major Dave Blackburn, B.Sc.Soc, M.S.S., Ph.D. TSI est titulaire d'un doctorat en sciences sociales avec une spécialisation en sociologie de la santé et d'une maîtrise en service social. Il est affecté depuis le mois de septembre 2011 à la Direction de la santé mentale au Quartier général des Services de santé. Il travaille comme officier d'état-major à la Cellule de formation et d'éducation en santé mentale.*

### Introduction

Il existe quelques définitions fonctionnelles de l'état de préparation militaire de l'individu (PMI). Pour certains chercheurs<sup>1,2</sup>, l'état de PMI est défini du point de vue de l'individu représenté par ses seules dimensions cognitives. D'autres chercheurs<sup>3,4</sup> abordent cette notion d'un point de vue plus intégral en y incluant les facteurs sociaux. Toutefois, autant dans la littérature scientifique en général que dans la littérature scientifique militaire, il n'existe pas de définition consensuelle de la notion d'état de PMI. Tucker, Sinclair et Thomas considèrent qu'il n'y a pas de réel consensus autant sur le concept d'état de préparation que sur une définition fonctionnelle<sup>5</sup>.

Cependant, il y a certains aspects communs à la notion d'état de préparation qui font consensus au sein de la communauté scientifique, dont sa définition comme le fait pour une personne d'être préparée mentalement ou physiquement pour une expérience ou une action<sup>6</sup>. Cette définition a le mérite de mettre l'accent sur les aspects mentaux et physiques comme des éléments-clés de l'état de préparation.

### Le modèle de l'état de préparation de l'individu adapté aux Forces armées canadiennes

Les auteurs Adam, Hall, et Thomson ont construit le modèle de l'état de préparation individuelle adapté aux Forces armées canadiennes (FAC) avec la somme des résultats actuellement disponibles dans les études et recherches sur l'état de préparation de l'individu. Pour Adam *et al.*, l'état de PMI est le produit de facteurs qui incluent les unités, la famille et l'individu<sup>7</sup>. Le modèle comprend les processus des niveaux de l'organisation et de l'unité qui influencent les dimensions qui englobent ou définissent l'état de préparation de l'individu selon les auteurs. L'état de préparation de l'individu serait un antécédent de la performance et de l'efficacité optimale<sup>8</sup>. L'état

de préparation de l'individu devient alors une fin en soi en plus d'être un élément contribuant à un résultat (c.-à-d. la « performance »). Ils reconnaissent des limites à leur modèle, précisant que leur ébauche pourrait saisir pleinement ou non l'état de préparation car il est possible que le concept soit plus que la somme des facteurs présentés<sup>9</sup>. Dans cette optique, l'état de préparation de l'individu est bien plus que la simple somme de facteurs, il est plutôt une capacité de base qui s'étend au-delà de tous ces facteurs<sup>10</sup>. Une autre limite est le fait que le modèle ne considère pas tous les facteurs potentiels identifiés dans la littérature, comme par exemple les différences entre les personnes (vigueur ou disposition à l'optimisme)<sup>11</sup>. Ces concepts devraient faire l'objet d'études futures afin de discuter de leur pertinence à être ou non intégrés à un éventuel modèle sur l'état de la préparation de l'individu.

Ce modèle est le premier à se centrer sur l'organisation militaire que sont les Forces armées canadiennes. La figure 1 présente le modèle d'Adam, Hall et Thomson et ses différents facteurs.

Finalement, le modèle d'Adam, Hall et Thomson apporte une schématisation des éléments et des facteurs amenés par les recherches. Ce modèle adapté aux réalités des FAC semble prometteur, bien que sa validité reste à être démontrée. La discussion sur la conceptualisation de l'état de préparation de l'individu est donc nécessaire ainsi que de futurs projets de recherche dans ce domaine.

Un regard sur les composantes individuelles du modèle permet une meilleure compréhension de ce dernier et des enjeux entourant le concept d'état de PMI.

### Les composantes individuelles du modèle

#### Les facteurs provenant de la structure organisationnelle

Comme organisation, les FAC jouent un rôle dans l'état de préparation militaire de l'individu. En raison de sa structure organisationnelle basée sur un nombre important de politiques et de directives, d'un système régimentaire ainsi que de l'exercice du leadership aux différents niveaux de la hiérarchie, il y a lieu de croire que l'organisation que sont les FAC permet d'intervenir dans l'état de préparation de l'individu (figure 2).

- **Les comportements de citoyenneté organisationnelle**

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) sont en résumé un comportement qui (a) va au-delà des exigences de base de l'emploi, (b) est dans une large mesure discrétionnaire, et (c) est bénéfique pour l'organisation<sup>12</sup>. Leur intérêt pour l'organisation s'explique par le fait qu'ils relèvent de conduites volontaires et qu'ils ne font l'objet d'aucune récompense institutionnalisée<sup>13</sup>. Paillé avance que des chercheurs ont défini et identifié empiriquement une somme de comportements de citoyenneté<sup>14</sup>. Les vertus civiques,

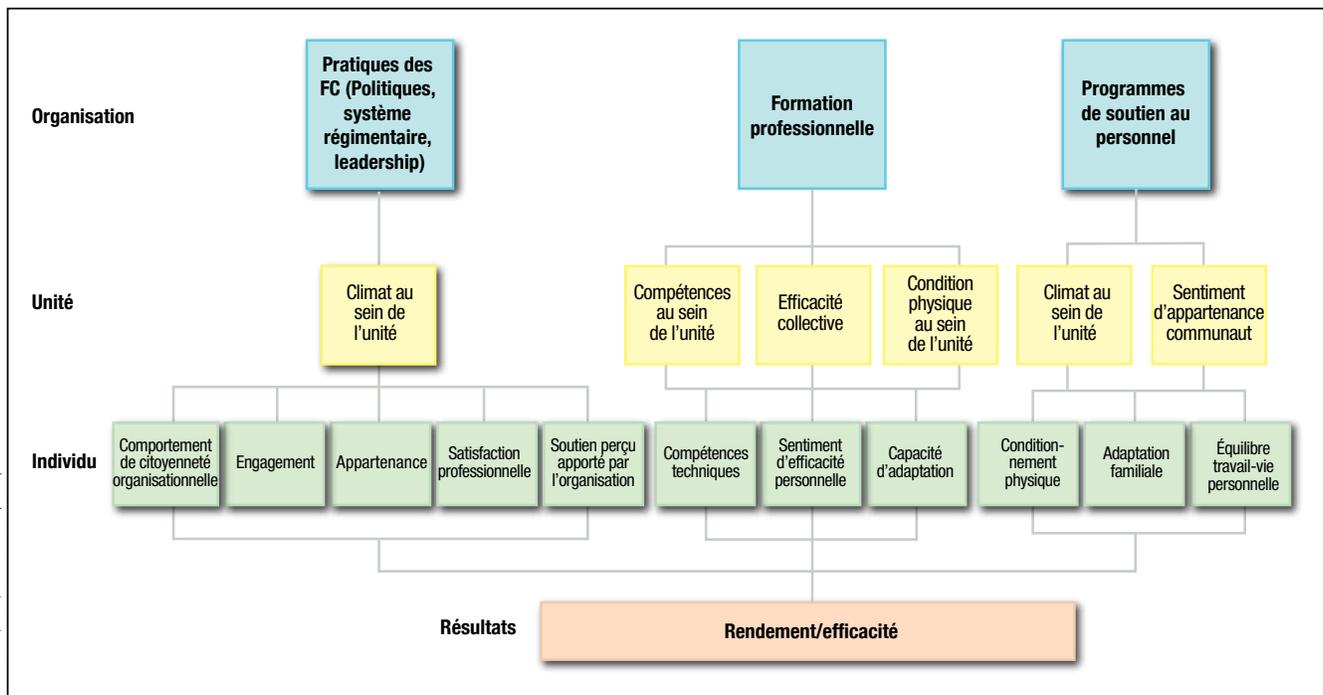


Figure 1 – Le modèle de l'état de préparation militaire de l'individu adapté aux FAC

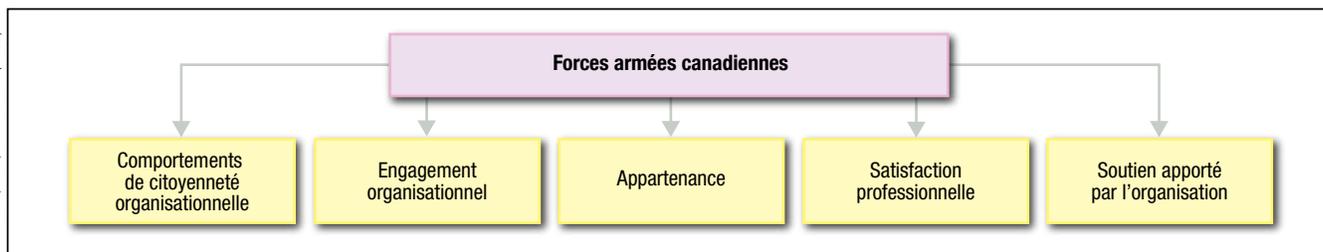


Figure 2 – La structure organisationnelle et les facteurs potentiellement sources d'influence



l'esprit d'équipe, la conciliation, la courtoisie et l'altruisme sont considérés comme des CCO.

Dans le contexte militaire, les travaux de McGonigle *et al.* ont permis d'avancer que des CCO comme la discipline et la motivation permettaient d'éviter des comportements négatifs<sup>15</sup>. La discipline amène les militaires à respecter les règles, à ne pas abuser de substances et à ne pas être en retard tandis que la motivation permet aux militaires de continuer à accomplir des tâches dans des situations ou moments difficiles. Ainsi les CCO influencent l'état de PMI en limitant les comportements négatifs et en enclenchant les comportements positifs. L'étude de Gurbuz auprès de 301 membres de l'Armée turque a permis d'établir que certains antécédents (satisfaction au travail, engagement organisationnel, justice organisationnelle et confiance envers les supérieurs) sont positivement reliés aux CCO<sup>16</sup>. La recherche de Tabarsa, Esmaili et Esmaili sur les facteurs ayant un impact sur les CCO des infirmières dans un hôpital militaire a démontré que seule la satisfaction au travail a des répercussions positives<sup>17</sup>.

- **L'engagement organisationnel**

Selon la Chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés, l'engagement organisationnel se définit comme renvoyant à la nature et à la force du lien qui unit un employé à son organisation<sup>18</sup>.

L'engagement organisationnel est un état psychologique complexe qui comporte au moins trois éléments. Le premier élément est l'engagement affectif qui se réfère à l'attachement individuel ou à l'identification face à l'organisation. Le second élément est l'engagement normatif qui représente le sentiment de loyauté et d'obligation morale envers l'organisation<sup>19</sup>. Le troisième élément est l'engagement continu, qui est le besoin d'un individu de demeurer au sein d'une organisation en raison d'un manque d'alternatives ou encore en raison des investissements faits au sein de l'organisation.

Des recherches ont mis au jour les deux éléments de l'engagement organisationnel qui avaient des antécédents et des

portées distincts tant sur le plan individuel qu'organisationnel et ont mis en évidence que l'engagement affectif était positivement relié à la satisfaction professionnelle et à la performance, à la cohésion au sein de l'unité, aux perspectives de carrière, aux intentions de quitter l'organisation, ainsi qu'à l'ajustement au style de vie militaire, à la préparation au combat et au bien-être psychologique<sup>20</sup>. À l'opposé, l'engagement continu a été négativement associé à la « performance » au travail et au bien-être psychologique<sup>21</sup>.

- **L'appartenance**

Les FAC influencent les mécanismes d'identification de leurs membres à leur organisation. Selon Boucher et Morosse :

Le sentiment d'appartenance, c'est ce que ressent un individu concernant son appartenance à un groupe, à une organisation ou à une institution. Le fait de se sentir bien ou chez soi à l'école, le fait de se sentir utile au groupe et solidaire des autres constituent des indicateurs du sentiment d'appartenance d'une personne. Plus un individu a un fort sentiment d'appartenance à un groupe, plus il a tendance à adopter les valeurs, les normes et les règles de conduite de ce groupe<sup>22</sup>.

Comme facteur qui peut potentiellement influencer l'état de PMI, l'appartenance à l'organisation que représentent les FAC joue un rôle crucial selon MacIntyre :

[...] les unités militaires ne peuvent fonctionner efficacement que si tous leurs membres s'acquittent de leur responsabilité en collégialité. Cela signifie que toutes les personnes en uniforme, quels que soient leur groupe professionnel, leur grade ou leur statut opérationnel, ont un rôle à jouer dans le succès des missions. Cela veut également dire que les militaires les plus efficaces seront ceux que la cohésion rassemble dans un sentiment collectif de finalité et d'appartenance<sup>23</sup>.

Pour Adam *et al.*, au moins deux aspects doivent être considérés pour caractériser l'appartenance. Le premier est que le militaire s'identifie comme membre des FAC, comme membre d'un régiment ou encore d'une unité. Le second est que le militaire accepte et s'identifie à un rôle défini au sein de l'organisation<sup>24</sup>. L'étude de Reineck a montré l'appartenance comme étant un élément clé de l'entraînement collectif<sup>25</sup>. À titre d'exemple, au Collège militaire royal de Kingston « [d]es mesures d'endoctrinement visant à renforcer le sentiment d'appartenance et à promouvoir l'intégrité de la nation ont toujours été importantes [...] »<sup>26</sup>. Ainsi par l'entremise d'un horaire rigide, d'un code de discipline appliqué à tous, d'un habillement similaire, etc., les militaires développent l'appartenance aux FAC. Les études consultées montrent qu'il existe un lien entre l'appartenance et l'état de PMI. Tentant de catégoriser les états de préparation des infirmières et des infirmiers des « USA Forces », Reineck et Reineck, Finstuen, Connelly et Murdoch ont édifié un questionnaire intitulé « READI » qui consacre une section à l'intégration au sein d'un groupe et à l'appartenance<sup>27,28</sup>. Ce questionnaire a été validé par les auteurs, et sa fiabilité permet son utilisation afin d'évaluer les infirmières et les infirmiers préalablement à un déploiement. Selon les auteurs, l'appartenance apparaît comme un élément essentiel à évaluer pour mesurer l'état de PMI.

#### • La satisfaction au travail

La satisfaction au travail a fait l'objet de nombreuses études scientifiques depuis les années 1930, et plusieurs définitions en émanent<sup>29</sup>. Celle proposée par Locke permet de cerner le concept comme un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation du travail ou de l'expérience de travail<sup>30</sup>. Elle est le résultat de la perception des travailleurs quant aux apports et aux bénéfices que leur apporte leur organisation face aux aspects professionnels qu'ils jugent importants. Pour tenter d'expliquer la satisfaction ou l'insatisfaction au travail, le modèle de Büssing propose l'interaction

de quatre variables : 1) la comparaison entre la situation actuelle et les aspirations; 2) le degré de contrôle subjectif de la situation au travail; 3) les changements de niveau d'aspiration; 4) les stratégies de règlement de problèmes<sup>31</sup>. D'après Cambon, « les concepts qui ont été classiquement associés à la satisfaction sont (éléments positifs) : la performance au travail, l'engagement dans l'organisation, l'engagement dans le travail et (éléments négatifs) : le turnover [roulement du personnel] (quitter son emploi), l'absentéisme<sup>32</sup> ».

Au sein des FAC, une récente étude concernant la satisfaction au travail de militaires portant le rang de lieutenant-colonel a fait ressortir les résultats suivants :

[L]es lieutenants-colonels de l'Armée de terre sont très engagés envers leur travail et éprouvent de la satisfaction à l'égard d'un certain nombre de facteurs, y compris la possibilité de commander, l'aptitude à influencer sur les FAC et l'Armée de terre et l'occasion d'assurer le développement de leurs soldats. Cependant, l'étude a également révélé un certain nombre de facteurs d'insatisfaction parmi les lieutenants-colonels de l'Armée de terre — possibilités et critères d'avancement professionnel, leadership et autres questions organisationnelles — ainsi que de préoccupations — emploi post-commandement, charge de travail, cadence opérationnelle et qualité de vie<sup>33</sup>.

Il est suggéré dans la littérature que la relation entre la satisfaction au travail et l'état de préparation de l'individu est sous-estimée parce que les mesures de la satisfaction au travail sont généralement appuyées sur les dimensions *cognitives* plutôt qu'*affectives*<sup>34</sup>. Dans l'état de préparation de l'individu, la satisfaction au travail devient un concept-clé et probablement un prédicateur au travail d'une performance élevée selon Adam *et al.*<sup>35</sup>.



Photo du MDN LS2010-A099D-035 prise par le caporal Julie Turcotte

- **Le soutien apporté par l'organisation**

Pour Eisenberger *et al.*, le soutien apporté par l'organisation est défini comme suit : le soutien organisationnel perçu concerne la mesure dans laquelle un employé perçoit que l'organisation valorise ses contributions et prend soins de son bien-être<sup>36</sup>. La recherche militaire a mis l'accent sur le soutien apporté par l'organisation au niveau des unités des militaires et sur l'organisation militaire en général<sup>37</sup>. La littérature scientifique fait aussi état d'une influence positive du soutien apporté à l'individu et aussi à l'organisation. L'étude de Dobrev-Martinova *et al.* a conclu que ce soutien est directement lié à l'effort et à la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des militaires de la Force régulière des FAC<sup>38</sup>. Par ailleurs, le soutien apporté par les leaders ou les collègues de travail est également associé à l'estime de soi, à la satisfaction au travail et à la rétention des militaires de la US Navy<sup>39</sup>. Une analyse des différentes organisations qui apportent du soutien social aux militaires et aux familles a mis en évidence le lien avec les attitudes au travail des militaires. Face aux opérations de combat, Martin a observé qu'un soutien apporté par les leaders de l'unité permet de jouer « le rôle de tampon » face aux impacts négatifs d'un événement traumatisant sur le bien-être psychologique des soldats de la force régulière de la US Army<sup>40</sup>. Quant à elle, l'enquête annuelle « Votre opinion » auprès des FAC n'apporte aucun résultat sur l'association possible entre le soutien apporté par l'organisation et l'état de préparation de l'individu<sup>41</sup>.

### Les facteurs provenant de la formation professionnelle

La formation professionnelle comme l'entraînement, les cours de métier, les cours de leadership, etc. permet le développement ou le renforcement de compétences professionnelles et personnelles, et par là même, de contribuer à l'état de préparation militaire de l'individu. Trois facteurs en découlent (figure 3).

- **Les compétences techniques**

Elles sont cumulatives et peuvent être acquises par la formation professionnelle, par des tâches spécifiques au travail et par des tâches non-spécifiques au travail. En fait, il s'agit de connaissances et compétence pratiques nécessaires à l'accomplissement réussi d'une entreprise, d'un travail ou d'une tâche<sup>42</sup>.

Comme le fait remarquer Beardsley, les compétences techniques sont essentielles aux militaires de carrière car « [...] à mesure que le professionnel monte en grade et que ses responsabilités augmentent, et plus les postes qui lui sont confiés sont élevés dans la hiérarchie, plus l'étude de l'ensemble des connaissances professionnelles devient poussée et exigeante sur le plan intellectuel<sup>43</sup> ». L'auteur poursuit en affirmant que les militaires qui sont embauchés pour exercer une profession spécialisée (en plus de la profession des armes), comme les officiers en travail social, les médecins militaires, les dentistes militaires et les avocats militaires, doivent intégrer les compétences

Adam, Hall, et Thomson (2009)

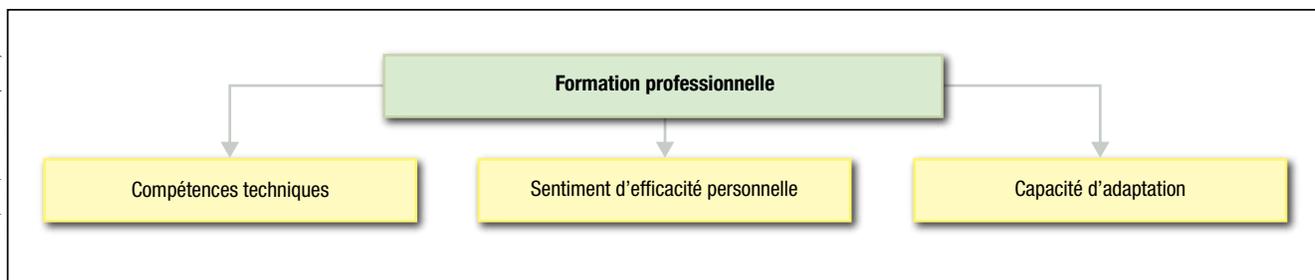


Figure 3 – La formation professionnelle et les facteurs potentiellement sources d'influence

Compte Flickr de l'Armée canadienne, photo prise par le caporal-chef Cameron Skrypyk



techniques propres à leur domaine en plus de celles du soldat<sup>44</sup>. Les recherches sur l'état de PMI de Reineck auprès d'une population d'infirmières et d'infirmiers militaires ont contribué au développement et à la compréhension du concept<sup>45</sup>. Les études de Griffith ont aussi contribué à mieux comprendre les effets de ce facteur sur l'état de PMI<sup>46</sup>. À titre d'exemple, le simple fait d'apprendre à tirer du fusil mitrailleur permet au militaire d'être mieux préparé pour un déploiement en théâtre opérationnel.

- **Le sentiment d'efficacité personnelle**

Le sentiment d'efficacité personnelle se réfère à la confiance qu'un individu a en sa capacité d'agir afin d'atteindre les résultats souhaités. La théorisation du concept revient à Albert Bandura, pour qui le terme « auto-efficacité » se définit comme étant l'option de réaliser ses propres expériences par la pensée auto-référente, l'autorégulation et des efforts soutenus<sup>47</sup>.



Photo de Reuters RTR2NT4Q prise par Baz Rathner

Pour les militaires, le sentiment d'efficacité personnelle est la conviction que, en temps et en lieu, ils feront tout ce qu'il faut pour atteindre les buts fixés (individuellement ou collectivement). Autant sur le plan individuel que collectif, la formation professionnelle et l'entraînement donnent aux militaires une expérience et une occasion de réussite en prévision de leur future mission, cela permet de les aider à se bâtir une confiance face à leur sentiment d'efficacité personnelle<sup>48</sup>. À titre d'exemple, Cossar avance que :

l'apprentissage des règles d'engagement est l'une des sphères où la connaissance du matériel est essentielle pour réagir de façon appropriée à un nombre infini de scénarios possibles. Là encore, l'apprentissage d'une telle compétence par des expositions répétées accroît le sentiment d'efficacité personnelle du soldat et, par le fait même, sa motivation et sa persévérance à atteindre le but fixé<sup>49</sup>.

L'efficacité personnelle est ainsi associée à des foyers de motivation, comme des efforts accrus, le choix d'objectifs de plus en plus difficiles à atteindre et une attitude persévérante face aux facteurs de stress. Dans le contexte militaire, il s'avère nécessaire que le soldat fasse passer les besoins opérationnels en premier lieu, et c'est dans l'optique de reconnaître les efforts que des politiques de reconnaissance du rendement et de récompense sont établies au sein des FAC<sup>50</sup>. Pour Cossar, « les personnes estimées être d'une grande efficacité personnelle sont plus susceptibles que les autres d'adopter des stratégies centrées sur le problème, car elles sont ouvertes aux défis et savent trouver des solutions pour parvenir aux résultats voulus<sup>51</sup> ».

- **La capacité d'adaptation**

Le dernier facteur provenant de la formation professionnelle qui peut potentiellement influencer l'état de PMI est la capacité d'adaptation par rapport à une série de stressors et de situations.

Pour Lazarus et Folkman, la capacité d'adaptation représente la mise en place d'efforts cognitifs et comportementaux destinés à gérer des demandes spécifiques évaluées comme étant ardues ou dépassant les capacités d'une personne<sup>52</sup>. L'expérience, la formation professionnelle et l'entraînement permettent le développement et le renforcement de la capacité d'adaptation.

Thompson et McCreary sont d'avis que l'accent devrait être mis sur l'état de préparation psychologique des militaires et qu'au même titre que l'état de préparation physique; l'aspect psychologique est malléable et peut être amélioré par l'entremise de la formation professionnelle et de l'entraînement<sup>53</sup>.

Au sein des FAC, tous les militaires qui sont appelés à partir en déploiement en théâtre opérationnel doivent obligatoirement suivre une formation appelée *En route vers la préparation mentale* dont une composante porte sur la gestion du stress et inclut les quatre grandes stratégies d'adaptation (monologue interne, établissement d'objectifs, contrôle de l'état d'activation et visualisation). En plus de former les militaires à reconnaître les stressors, les impacts et les symptômes, cette formation les aide à s'approprier les différents types de stratégies (positives et négatives) permettant de s'adapter aux situations. Cette formation forme aussi les militaires sur la résilience mentale dans le cadre des cours de leadership. Le programme *En route vers la préparation mentale* fait présentement l'objet d'une étude de validation par l'équipe de Deniz Fikretoglu, Ph.D.

L'initiative « Battlemind » mise en place au sein de la US Army est un programme d'entraînement compréhensif en santé mentale établi pour préparer les militaires aux exigences et aux défis de la vie militaire et du combat<sup>54</sup>. Ce programme est une fondation à la construction de la résilience psychologique pour les militaires lors du pré-déploiement et du post-déploiement. Les répercussions de « Battlemind » sur l'état de PMI font l'objet de discussions. Les

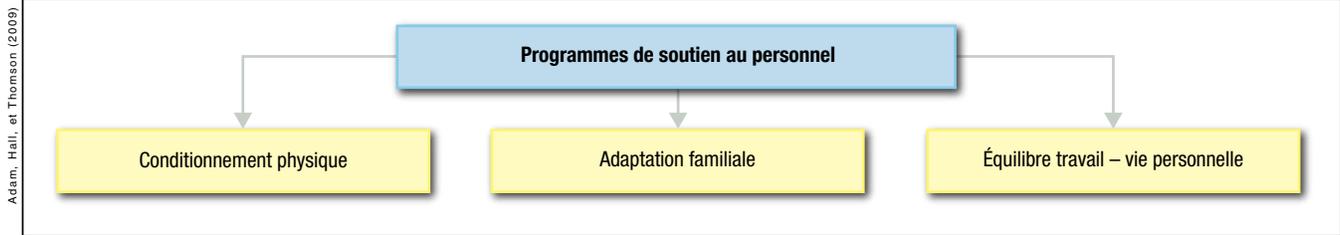


Figure 4 – Les programmes de soutien au personnel et les facteurs potentiellement source d'influence

auteurs affirment que le programme est efficace suite à une validation auprès de groupes pilotes.

Novaco, Cook, et Sarason ont montré qu'une intervention à l'aide d'une vidéo qui porte le nom de « Making It » pour aider les recrues du Marine Corps aux États-Unis avait des impacts significatifs sur leur capacité d'adaptation en les aidant à s'ajuster à la vie militaire et au stress généré par le cours de base militaire<sup>55</sup>.

### Les facteurs provenant des programmes de soutien au personnel

Les programmes de soutien au personnel tentent de rejoindre un large éventail d'objectifs autant auprès des militaires que des membres de leur famille. Au sein des FAC, les programmes de soutien du personnel ont pour objectif de « [r]ehausser le moral et le bien-être de la communauté militaire et ainsi contribuer à l'état de préparation et à l'efficacité opérationnelle des FAC<sup>56</sup> ». Ce type de programme, qui inclut la prestation de soutien aux déploiements, de services à la famille, de promotion de la santé, de conditionnement physique, de sports et de loisirs et d'exploitation de mess et de journaux, a une influence significative sur trois facteurs qui ont potentiellement à leur tour un impact sur l'état de PMI (figure 4).

- **Le conditionnement physique**

Il est certes un élément de l'état de PMI, et de nombreuses études sont disponibles sur ce sujet. Dans les faits, le conditionnement

physique se réfère à un ensemble d'activités physiques visant à améliorer la condition physique et l'hygiène de vie. Il revêt une importance puisque:

les membres des FAC doivent être dans une excellente forme physique pour être en mesure de répondre aux exigences opérationnelles militaires, d'exécuter des tâches dans des conditions géographiques et environnementales des plus variées, de supporter les pressions qui leur sont imposées au cours d'opérations prolongées ou d'intervenir rapidement<sup>57</sup>.

L'ancien CEMD des FAC, le général Rick Hillier a déclaré : « J'ai la conviction que l'adhésion à un programme de bon conditionnement physique va non seulement accroître la force, l'énergie et l'endurance des gens, mais également leur résistance aux conditions de stress mental et affectif<sup>58</sup> ».

Malgré son importance reconnue par les autorités militaires canadiennes, il semble que le conditionnement physique au sein des FAC ne soit pas à un niveau assez élevé. En effet, d'après les résultats du *Sondage sur la santé et le style de vie des Forces armées canadiennes 2004 – Rapport de la Force régulière* (entre 2000 et 2004), la proportion de membres des FAC qui font de l'exercice physique a diminué tandis que le taux d'obésité a augmenté légèrement<sup>59</sup>. Le programme de soutien du personnel des FAC a mis en place une série de programmes, d'activités, de documents et d'outils pour tenter de renverser cette tendance. Adam *et al.* font observer



Compte Flickr de l'Armée canadienne, photo prise par le caporal Claude Arseneault



Photo du MDN HS2011-0430-010 prise par le caporal-chef Leona Chaisson



de stratégies ou de comportements d'adaptation<sup>63</sup>. Ces comportements visent un renforcement de l'organisation et du fonctionnement internes de la famille, cherchent le soutien de la communauté et de la société ainsi qu'à réduire, à limiter ou à éliminer les sources de stress. Burr et Klein ont recensé une liste des stratégies possibles d'adaptation familiale qu'ils ont classées en sept catégories : 1) cognitive (c.-à-d. accepter les situations); 2) émotionnelle (c.-à-d. exprimer des sentiments et de l'affection); 3) relationnelle (c.-à-d. augmenter la cohésion); 4) communicationnelle (c.-à-d. se montrer ouvert et honnête); 5) communautaire (c.-à-d. chercher de l'aide et du soutien auprès des autres); 6) spirituelle (c.-à-d. renforcer sa foi); et 7) développement personnel (c.-à-d. développer l'autonomie)<sup>64</sup>. Le concept d'adaptation familiale est aussi lié à d'autres concepts tels que le bien-être familial, l'équilibre travail-famille et la résilience familiale.

Parmi les travaux les plus significatifs, la revue de la littérature sur l'adaptation familiale dans le milieu militaire américain d'Orthner et Bowen a conclu que l'adaptation familiale était liée à des facteurs qui varient en fonction des individus, des familles, du travail et des caractéristiques de la communauté comme le réseau de soutien informel, les services de soutien pour les militaires et leurs familles et le soutien des leaders militaires<sup>65</sup>.

que la diminution du conditionnement physique pour les militaires peut avoir des impacts potentiels sur l'état de PMI<sup>60</sup>. Aux États-Unis également, plusieurs études ont montré l'existence de liens entre l'état de PMI et le conditionnement physique<sup>61,62</sup>.

#### • L'adaptation familiale

Le soutien familial est une partie intégrante des programmes de soutien au personnel. Le concept d'adaptation familiale est développé par McCubbin et se veut un processus qui prévoit l'utilisation active des ressources disponibles (internes et externes) de la famille pour prévenir et réduire au maximum le stress. Une adaptation familiale nécessite des ressources familiales (internes à la famille) comme la capacité d'intégration, la capacité d'adaptation et la conception

des recherches de Sudom mettent à jour des éléments majeurs quant à l'adaptation familiale à l'environnement militaire : 1) les conjoints et conjointes sont importants pour les FAC; 2) beaucoup de conjoints et de conjointes ont fait des sacrifices professionnels pour la carrière militaire de leur partenaire; 3) presque la moitié des conjoints et des conjointes utilisent les services offerts par les FAC durant les déploiements ; 4) les services post-déploiement offerts par les FAC ne sont utilisés par ailleurs que par 5 p. 100 des conjoints et des conjointes; 5) la perception que des problèmes personnels connus pourraient avoir des impacts sur la carrière militaire de leur partenaire; et 6) la majorité des conjoints et des conjointes sont favorables à une carrière au sein des FAC et aux déploiements<sup>66</sup>.

- **L'équilibre travail-vie personnelle**

Un défi pour les militaires qui doivent servir le pays et faire passer les besoins militaires avant toutes considérations personnelles est de trouver un équilibre entre le travail et la vie personnelle tout en étant parallèlement, au même titre que tous les Canadiens et Canadiennes, confrontés à de multiples rôles. Ils sont à la fois travailleur, parent, conjoint, partenaire et ami, ils prennent soin de leurs parents âgés et ils font du bénévolat dans leur collectivité et doivent trouver le temps de s'occuper de leur propre bien-être physique et mental. L'équilibre entre le travail et la vie personnelle est un facteur clé de l'état de préparation de l'individu.

Le concept d'équilibre travail-vie personnelle est établi comme étant une « habileté d'une personne à concilier les exigences de sa vie professionnelle avec ses responsabilités familiales et ses engagements personnels<sup>67</sup> ». Duxbury et Higgins ont montré qu'il existait une vaste littérature scientifique sur le thème de l'équilibre et du conflit travail-vie personnelle<sup>68</sup>.

Le conflit survient lorsque les exigences professionnelles et familiales sont incompatibles et qu'il devient par conséquent difficile d'assumer un rôle sans nuire à un autre<sup>69,70</sup>. Le conflit entre le travail et la vie personnelle a deux composantes principales : 1) les aspects pratiques associés aux horaires surchargés et aux conflits d'horaires ; 2) l'impression d'être dépassé par les événements.

D'après les résultats du *Sondage sur la santé et le style de vie des Forces armées canadiennes 2004-Rapport de la Force régulière*, 15 p. 100 des participants affirment avoir de la difficulté à équilibrer leur vie personnelle et leur travail et 25 p. 100 ont mentionné avoir omis des activités familiales en raison d'obligations professionnelles<sup>71</sup>.

L'équilibre travail-vie personnelle a tendance à influencer et à avoir des impacts sur les aspects du fonctionnement individuel et familial.

### Conclusion

Pour conclure, l'état de PMI est influencé par une série de facteurs qui proviennent autant de la structure organisationnelle que de l'impact de l'entraînement et de la préparation et aussi des programmes de soutien au personnel. Une revue de la littérature permet de constater que la recherche sur l'état de PMI s'est développée avec le temps de manière non systématique. Certains facteurs qui influencent l'état de PMI ont été davantage étudiés que d'autres et rarement dans une perspective globale. Le modèle d'Adam, Hall et Thomson adapté aux Forces armées canadiennes s'inscrit dans cette démarche scientifique de développer le savoir sur les composantes influant l'état de PMI, d'où l'importance de sa validation et la poursuite des recherches.



Photo du MDN REE2013-0077-255 prise par le caporal Ariane Montambeault

1. Bolstad, C., Cuevas, H., Babbitt, B., Semple, C. et Vestwig, R., 2006, *Predicting cognitive readiness of military health teams*, conférence présentée au 16th World Congress of the International Ergonomics Association, à Maastricht, aux Pays-Bas, 10-14 juillet 2006.
2. Morrison, J. E. et Fletcher, J. D., 2002, *Cognitive Readiness*. Alexandria, Virginia, Institute for Defense Analyses.
3. Reineck, C., 1999, « Individual readiness in nursing », *Military medicine*, vol. 164, n° 4, p. 251-255.
4. McGonigle, T. P., Casper, W.J., Meiman, E.P., Cronin, C.B., Cronin, B.E. et Harris, R.R., 2005, « The relationship between personnel support programs and readiness: A model to guide future research », *Military Psychology*, vol. 17, n° 1, p. 25-39.
5. Tucker, J., Sinclair, R. et Thomas, J., 2005, « The multilevel effects of occupational stressors on soldiers' well-being, organizational attachment and readiness », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 10, n° 3, p. 276-299.
6. Castro, C.A., Huffman, A.H., Dolan, C., Bienvenu, R.V. et Adler, A.B., 2000, « Working in the ZONE : Maintaining Optimal Readiness in U.S. Soldiers », conférence prononcée au 36<sup>e</sup> IAMPSS (International Applied Military Psychology Symposium), à Split, en Croatie.
7. Adam, B.D., Hall C.D.T. et Thomson M.H., 2009, *Military Individual Readiness*, Toronto, Recherche et Développement pour la Défense Canada.
8. *Ibid*
9. *Ibid*, p. 85
10. *Ibid*
11. Thompson, M.M. et McCreary, D.R., 2006, *Enhancing mental readiness in military personnel in Human Dimensions in Military Operations – Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support*, Neuilly-sur-Seine, Organisation pour la Recherche et la Technologie de l'OTAN.
12. Lambert, S.J., 2006, « Both art and science: Employing organizational documentation in workplace-based research », dans Pitt-Catsouphed, M., Kossek, E.E. et Sweet, S. (dir.), *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, p. 519.
13. Lee, K. et Allen, N.J., 2002, « Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 1, p. 131-142.
14. Paillet, P., 2006, « Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyen-neté organisationnelle et l'intention de retrait », *Revue européenne de la psychologie appliquée*, n° 56, p. 139-149
15. McGonigle et al.
16. Gurbuz, S., 2009, « Some Possible Antecedents of Military Personnel Organizational Citizenship Behavior », *Military Psychology*, vol. 21, n° 2, p. 200-215.
17. Tabarsa, G.H.A., Esmaili, G.M.R. et Esmaili, G.H.R., 2010, « Effective factors on organizational citizenship behaviours in a military hospital », *Journal of Military Medicine*, vol. 12, n° 2, p. 93-99.
18. Chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés, 2006, « Qu'est-ce que l'engagement organisationnel ? », <http://neumann.hec.ca/gti/technopedagogie/foire-virtuose/images/Vandenbergh.pdf> (consulté le 17 juillet 2012), p.1.
19. Stinglhamer, F., Bentein, K., et Vandenbergh, C., 2004, « Congruence de valeur et engagement envers l'organisation et le groupe de travail », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 10, n° 2, p. 165-187.
20. Blais, A.R., Thomson, M.M. et McCreary, D.A., 2009, *The Post-Deployment Reintegration Scale: Associations with Organizational Commitment, Job-Related Affect, and Career Intentions*, Toronto, Recherche et Développement pour la Défense Canada.
21. Meyer, J.P. et Allen, N.J., 1997, *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA, Sage.
22. Boucher, L.-P. et Morose, J., 1990, « Responsabilisation et appartenance : la dynamique d'un projet éducatif », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 16, n° 3, p. 417.
23. MacIntyre, A., 2008, « La cohésion » dans Horn, B. et Walker, R. W. (dir.), *Le précis de leadership militaire*, Ottawa, Presse de l'Académie canadienne de la Défense et Dundurn Press, p. 99.
24. Adam, Hall et Thomson
25. Reineck
26. Preston, R.A., 1992, *Au service du Canada – Histoire du Royal Military College depuis la deuxième Guerre mondiale*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa.
27. Reineck
28. Reineck, C., Finstuen, K., Connelly, L. et Murdock, P., 2001, « Army nurse readiness instrument: Psychometric evaluation and field administration », *Military medicine*, vol. 166, n° 11, p. 931-939.
29. Mitchell, T.R. et Lasan, J.R., 1987, *People in organizations*, 3<sup>e</sup> édition, New York, McGraw-Hill.
30. Locke, E.A., 1976, *Theory of goals settings and task performance*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1976) p. 1297.
31. Cambon, L., 2006, « La satisfaction au travail », [http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/Modeles\\_satisfaction\\_au\\_travail.pdf](http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/Modeles_satisfaction_au_travail.pdf) (consulté le 13 avril 2011).
32. *Ibid*, p. 4.
33. Febbraro, A.R., Bradley, M.J.P., McCreary, D.R., Charbonneau, D. et Villeneuve, M., 2010, « Satisfaction professionnelle des lieutenants-colonels de l'Armée de terre », *Journal de l'Armée de terre du Canada*, vol. 12, n° 3, p. 35.
34. Brief, A. P. et Robertson, L., 1989, « Job attitude organization: An exploratory study », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 19, n° 9, p. 717-727.
35. Adam, Hall et Thomson
36. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D., 1986, « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, p. 135-165.
37. Pickering, D.I., 2006, *The relationship between perceived organizational support and cultural support and soldier's post-deployment symptoms*, Toronto, Recherche et Développement pour la Défense Canada.
38. Dobrova-Martinoval, T., Villeneuve, M., Strickland, L., et Matheson, K., 2002, « Occupational role stress in Canadian Forces : Its association with individual and organizational well-being », *Canadian Journal of Behavioural Science*, vol. 34, n° 2, p. 111-121.
39. La Rocco, J.M. et Jones, A., 1978, « Co-worker and leader support as moderators of stress-strain relationships in work situation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, n° 5, p. 629-634.
40. Martin, C.L., 1999, « Traumatic experiences and health among United States Army soldiers: A social epidemiology », *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, vol. 59, p. 10-A.
41. Adam, Hall et Thomson
42. Business Dictionary, 2010, « Technical competence », <http://www.businessdictionary.com> (consulté le 4 novembre 2010), p. 1.
43. Beardsley, B., 2008, « L'autoperfectionnement », dans Horn, B. et Walker, R.W. (dir.), *Le précis de leadership militaire*, Ottawa, Presse de l'Académie canadienne de la défense et Dundurn Press, p.45.
44. *Ibid*, p.45.
45. Reineck
46. Griffith, J., 2006, « What do the soldiers say? », *Armed Forces & Society*, vol. 32, n° 3, p. 367-388.
47. Bandura, A., 1995, *Self-efficacy in changing societies*, New York, Cambridge University Press.
48. McGonigle et al.
49. Cossar, R., 2010, « Formation de soldats résilients — À la recherche de solutions au stress opérationnel », *Journal de l'Armée du Canada*, vol. 13, n° 1, p. 102.
50. Browne, P. et Walker, R.W., 2008, « La motivation », dans Horn, B. et Walker, R.W. (dir.), *Le précis de leadership militaire*, Ottawa, Presse de l'Académie canadienne de la défense et Dundurn Press, p.464-479.
51. Cossar, p. 94.
52. Lazarus, R.S., et Folkman, S., 1984, *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer, p. 141.
53. Thompson et McCreary
54. Castro, C., Hoge, C. et Cox, A.L., 2006, « Battlemind Training : Building Soldier Resiliency », <http://ftp.rta.nato.int/public/PubFullText/RTO/MP/RTO-MP-HFM-134/MP-HFM-134-42.pdf> (consulté le 17 juillet 2012).
55. Novaco, R., Cook, T.M. et Sarason, I.G., 1981, *Military Recruit Training : An Arena for Stress Coping Skills*, Ft. Belvoir, Defense Technical Information Center.
56. Services de soutien au personnel et aux familles des Forces canadiennes (SSPFC), 2010a, « Bienvenue à la Division des programmes de soutien du personnel », <http://www.cfpsa.com/fr/psp> (consulté le 5 novembre 2010).
57. Services de soutien au personnel et aux familles des Forces canadiennes (SSPFC), 2010b, « Conditionnement physique – accueil », <http://www.cfpsa.com/fr/psp/fitness/index.asp> (consulté le 5 novembre 2010).
58. Davis, K., 2006, « La forme physique dans les Forces canadiennes : Un enjeu qui devient prioritaire », *La Feuille d'érable*, vol. 9, n° 8, p. 16.
59. Ministère de la Défense nationale (MDN), 2005, *Sondage sur la santé et le style de vie des Forces canadiennes 2004 - Rapport de la Force régulière*, Ottawa, Gouvernement du Canada.
60. Adam, Hall et Thomson
61. Knapik, J., Hauret, K., et Bednarek, J.M., 2001, *The Victory Fitness Program: Influence of the U.S. Army's emerging physical readiness training doctrine on fitness and injuries in basic combat training*, Maryland, U.S. Army Center for Health Promotion and Preventive Medicine.
62. Westhuis, D., Marshall-Mies, J., Turner, A., Fafara, R. et Sea, C., 2007, *US Army Morale, Welfare, and Recreation (MWR) Program Links to Readiness: The Army Spouse Perspective*, conférence prononcée à la 7<sup>th</sup> Annual Navy Workforce Research & Analysis Conference, Arlington, (s.d.).
63. McCubbin, H.L., 1979, « Integrating coping behaviour in family stress theory », *Journal of Marriage and the Family*, vol. 41, p. 237-244.
64. Burr, W.R. et Klein, S.R., 1994, *Reexamining family stress*, London, Sage Publications.
65. Orthner, D.K. et Bowen, G.L., 1990, *Family Adaptation in the Military*, Alexandria, VA, Army Research Inst. for the Behavioral and Social Sciences.
66. Sudom, K., 2009, « *Quality of Life among Military Families: 2008 Survey of Spouses/Partners of CF Members* », conférence prononcée à la International Military Testing Association, novembre.
67. Office québécois de la langue française (OQLF), 2010, « Équilibre travail-vie personnelle », [http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/GDT\\_fiches/conciliation\\_travail-viepersonnelle.html](http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/GDT_fiches/conciliation_travail-viepersonnelle.html) (consulté le 6 novembre 2010).
68. Duxbury, L. et Higgins, C., 2001, *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001) : Rapport 1*, Ottawa, Santé Canada.
69. Edwards, J.R. et Rothbard, N.P., 2000, « Mechanisms linking work and family: Specifying the relationships between work and family constructs », *Academy of Management Review*, vol. 25 n° 1, p. 178-199.
70. Greenhaud, J. H. et Beuttell, N. J., 1985, « Sources of conflict between work and family roles », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 76-88.
71. Ministère de la Défense nationale (MDN), 2005.