

Photo du MDN RE2012-0008-008



Quelques éclaircissements au sujet du programme d'encouragement FORCE proposé par les Forces armées canadiennes : une réponse à l'article du major Draho intitulé « Vision alternative des incitatifs à une meilleure condition physique dans les Forces armées canadiennes » [Revue militaire canadienne (RMC) vol. 15, n° 3, été 2015]

par Michael Spivock

Contexte

La recherche à l'intention des Forces armées canadiennes (FAC) en matière de conditionnement physique et, plus précisément, en matière de promotion de l'activité physique suscite beaucoup d'intérêt auprès de notre population cible qui ne ménage pas son soutien. Il s'agit de l'un des avantages à faire de la recherche dans ce domaine. La pratique du conditionnement physique est la pierre d'angle du rendement militaire, mais elle représente aussi un style de vie tangible, représentatif de bon nombre des hommes et des femmes en uniforme et c'est un sujet dont les membres de la chaîne de commandement et des FAC en général sont toujours prêts à discuter et à débattre avec nous. Ces échanges sont essentiels au façonnement et à l'amélioration des normes et des programmes de conditionnement physique que nous établissons à l'intention des FAC. L'article d'opinion du major Draho, *Vision alternative des incitatifs à une meilleure*

condition physique dans les Forces armées canadiennes (RMC, vol. 15, n° 3, été 2015), est un très bon exemple des discussions cohérentes et collégiales que nous avons eues avec des centaines de membres des FAC au cours des deux dernières années durant l'élaboration du programme d'encouragement FORCE. En fait, le projet est fondé sur les résultats d'environ 15 000 questionnaires et les conclusions auxquelles sont arrivés sept groupes de réflexion qui ont cherché à déterminer ce qui constituerait, aux yeux des membres des FAC, des objectifs atteignables et motivants dans le cadre d'un programme d'incitatifs au conditionnement physique. Notre rôle, dans de tels projets, est toujours celui de facilitateurs qui s'efforcent de trouver une solution idéale en tenant compte des preuves scientifiques, des opinions des hommes et des femmes en uniforme et des contraintes logistiques des FAC.

Le major Draho aurait assisté à une séance de discussion ouverte avec le commodore Watson, le directeur général –

Services de bien-être et moral, dont il a tiré un article bien pesé fondé sur l'information fournie au sujet du prochain programme d'encouragement FORCE. Même si nous respectons le major Draho et apprécions son opinion, il semble qu'elle soit fondée sur certaines interprétations inexactes des faits. Il est certain qu'un projet comprenant tellement de détails en matière de statistiques, de motivation à l'exercice, de physiologie de l'exercice et de gestion des ressources humaines peut difficilement être expliqué en quelques minutes dans le cadre d'une séance de discussion ouverte générale sur les problèmes de moral et de bien-être dans les FAC. Nous sommes donc reconnaissants, tant au major Draho pour avoir abordé le sujet, qu'à la rédaction de la RMC qui nous a permis de fournir certains renseignements généraux sur ce sujet complexe et important.

Structure du programme d'incitatifs individuels

La première préoccupation soulevée par l'auteur se rapporte à « l'importance relative de la condition physique dont on se servirait pour déterminer les futurs leaders ». Le major Draho semble supposer que seule l'élite (2 pour 100) des FAC en matière de condition physique se verra attribuer des points par le conseil de promotion. En fait, le programme proposé [et approuvé par le Conseil des Forces armées (CFA) en février 2015] est beaucoup plus détaillé et inclusif (figure 1). En nous fondant sur les résultats de 35 000 évaluations FORCE au sein des FAC, nous avons produit des distributions des fréquences selon le sexe et cinq groupes d'âge. Dans chaque groupe, nous avons développé des tableaux de notation selon l'âge et le sexe pour chacun des quatre composants de l'évaluation FORCE où chaque épreuve est notée sur une échelle de 100 points, soit un

total de 400 points pour le test global. Suivant le programme d'encouragement proposé, nous allons établir des catégories bronze, argent, or et platine fondées sur le fait qu'un individu obtient une note supérieure à la moyenne ou atteint l'écart-type 1, 2 ou 3 au-dessus de la moyenne pour son âge et son sexe.

En termes concrets, cela signifie que quiconque obtient une note supérieure à 50 pour 100 de ses homologues du même âge et du même sexe à l'évaluation FORCE se classera dans la catégorie bronze, aura accès au programme d'encouragement et deviendra admissible à des points décernés par le comité de classement au mérite. Quiconque obtient une note supérieure à celle de 84 pour 100 de sa cohorte se classera dans la catégorie argent et le comité de classement au mérite lui attribuera un maximum de points. Si sa note excède celle de 98 pour 100 de ses homologues, il se classera dans la catégorie or, et enfin, l'élite (0,1 pour 100) dans chaque groupe d'âge/pour chaque sexe atteindra le niveau platine. Il est important de noter ici que même si la structure du programme d'encouragement a été approuvée par le CFA en février 2015, le chef du Personnel militaire des FAC est en train d'examiner le processus d'attribution et d'administration des incitatifs et ces derniers pourraient être modifiés avant leur mise en œuvre qui est prévue pour avril 2017.

Motivation intrinsèque c. extrinsèque : au-delà des apparences

La deuxième préoccupation du major Draho est liée à la distinction entre la motivation intrinsèque et extrinsèque. Il fait observer à juste titre qu'idéalement, le personnel des FAC devrait être intrinsèquement motivé à faire de l'exercice et à demeurer en bonne forme physique simplement parce qu'il porte l'uniforme. Malheureusement, ce n'est tout simplement pas le cas dans les FAC, comme le démontrent les résultats du Sondage d'information sur la santé et le style de vie de 2008/2009 qui indiquaient que moins de la moitié des membres des FAC peuvent être considérés comme actifs (Born *et coll.* 2010). L'auteur souligne également avec raison qu'une source de motivation purement extrinsèque (p. ex., la proverbiale carotte) n'est efficace que dans la mesure où elle est présente. Cependant, il a omis de tenir compte des étapes entre la motivation purement intrinsèque et purement extrinsèque et de la recherche empirique qui sous-tend la transition de l'une à l'autre. Le programme d'encouragement est fondé sur la théorie de l'autodétermination, la plus reconnue pour ce qui est de l'étude sur la motivation humaine individuelle, qui présente plusieurs stades entre le pôle de la motivation purement intrinsèque et celui de la motivation purement extrinsèque (Deci et Ryan, 1995). Cette théorie avance que la motivation externe ou extrinsèque forme un spectre allant de la plus grande à la moins grande autonomie et où la motivation la plus autonome représente une plus grande probabilité de maintien à vie du comportement.

Le comportement dont la source de motivation est externe est le *moins* autonome. Il est provoqué par une demande ou une récompense éventuelle externe, c.à.d. que la personne va réussir son test de

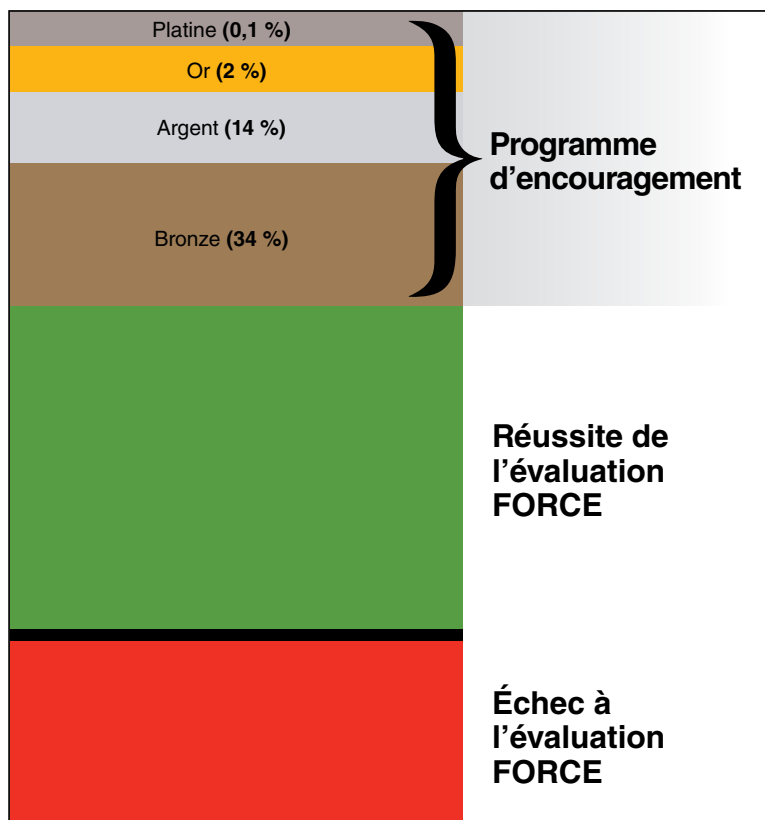


Figure 1 – Structure du programme d'incitatifs individuels

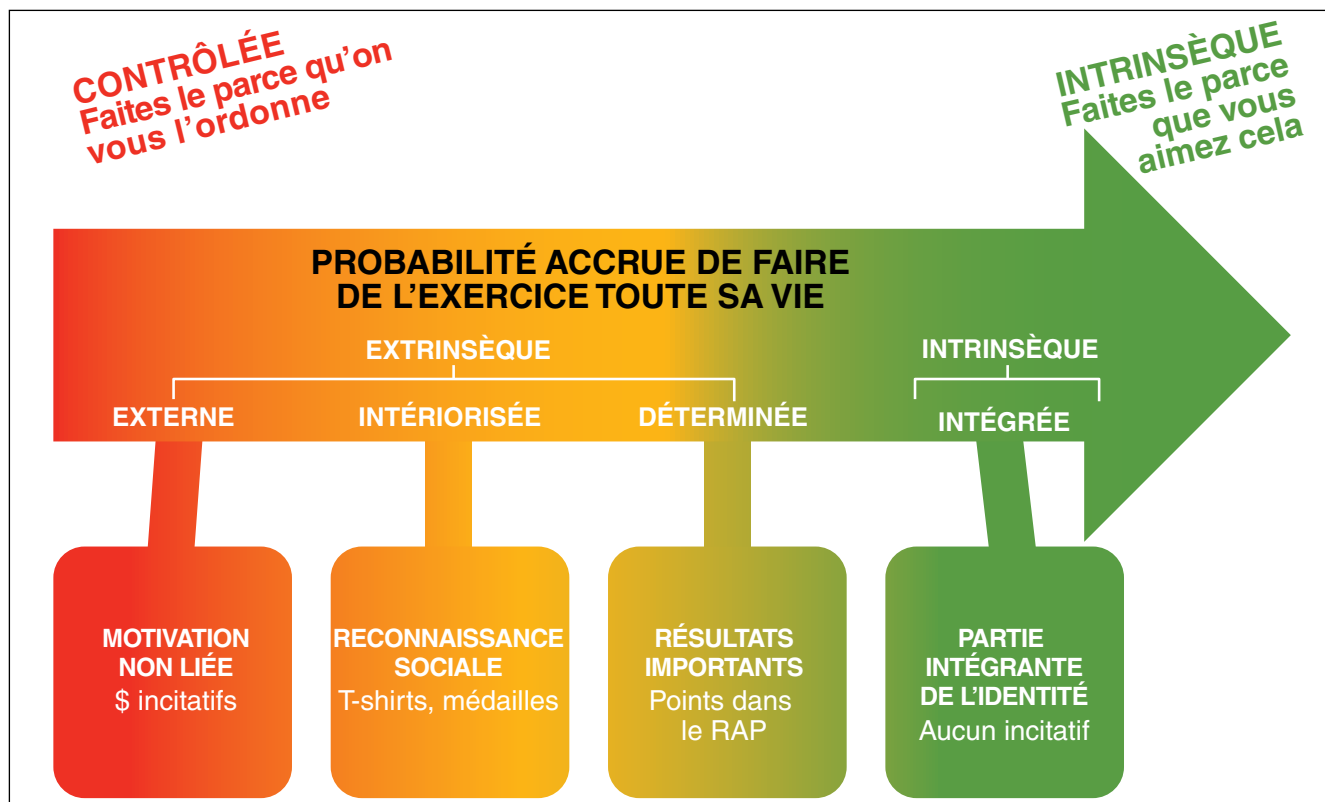


Figure 2 – Différents niveaux de motivation suivant la théorie de l'autodétermination

condition physique si elle est rémunérée pour le faire. La motivation intériorisée du comportement signifie que la personne accepte la motivation, mais ne l'intègre pas complètement et que ce dernier est davantage axé sur une reconnaissance sociale, c.à.d. que la personne est persuadée qu'elle aura de meilleurs résultats à son test de condition physique si elle reçoit un t-shirt ou une épinglette pour souligner ses bons résultats. La motivation par l'identification est une forme de motivation extrinsèque plus autonome. Elle consiste à accorder de l'importance à un but ou à une motivation de sorte que le comportement est intégré comme étant important sur le plan personnel; la personne estime qu'elle va mieux performer lors de son test de condition physique parce que cela lui offrira des occasions de promotion qui sont importantes à ses yeux.

L'intégration des règlements représente la forme la plus autonome de motivation extrinsèque. Les règlements sont entièrement assimilés et font partie des autoévaluations et des croyances d'un individu à propos de ses besoins personnels; la personne se dit qu'elle va obtenir de meilleurs résultats lors de son test de condition physique parce qu'elle s'est enrôlée et que c'est ce qu'elle doit faire. Le programme proposé d'incitatifs comprend des éléments de chacun de ces niveaux afin d'aider les gens à faire une transition graduelle des stades les moins autonomes au stade le plus autonome. La figure 2 récapitule ces différents niveaux de motivation.

Incitatifs collectifs : créer une culture de la condition physique au niveau de l'unité

Nous avons accordé beaucoup d'attention au concept de culture de la condition physique qui constitue la conclusion du major Draho. En fait, tout au long du processus de recherche sur les récompenses individuelles, il était constamment

question des incitatifs collectifs, tant dans la documentation que dans les sondages auprès des membres des FAC et les résultats des groupes de réflexion composés de membres des FAC. Plus précisément, les militaires qui obtiennent de moins bons résultats (ceux qui ont tout juste réussi l'évaluation FORCE) sont souvent d'avis que la note de passage de 50 pour 100 pour l'admission au programme d'encouragement du niveau bronze peut sembler inatteignable à certains. Cette observation est très pertinente puisque ceux qui obtiennent les moins bonnes notes à l'évaluation FORCE ont un plus grand risque de mortalité/morbidité et sont plus susceptibles de devenir un fardeau administratif pour le personnel du système de gestion. Pendant les groupes de réflexion, on a exprimé à maintes reprises l'opinion selon laquelle si les personnes obtenant les moins bons résultats comprenaient que leur note sert à calculer la moyenne globale de l'unité et qu'une légère amélioration de leur part pourrait servir à améliorer le résultat global de leur unité, elles pourraient être motivées à se montrer plus performantes lors d'une épreuve donnée de l'évaluation FORCE. Cette opinion est bien appuyée par les données scientifiques. En ce qui concerne la motivation collective, des études analogues dans le domaine des sports illustrent l'effet Köhler – à savoir que lorsqu'ils sont placés dans un groupe, les membres qui obtiennent de moins bons résultats sont beaucoup plus motivés que leurs coéquipiers qui obtiennent de meilleurs résultats (Osborn *et coll.*, 2012). De plus, cette même étude ne montre aucun signe d'effets liés à l'oisiveté sociale – une situation où les membres de l'équipe dont les résultats sont plus faibles profiteraient du contexte de groupe pour se laisser « porter » par les membres ayant de meilleurs résultats. Puisque les membres en meilleure condition physique d'une unité encouragent leurs collègues en moins bonne forme physique à atteindre un but commun et à établir l'*esprit de corps* ainsi que l'*esprit de compétitivité*

entre les unités inhérents aux FAC, il semble qu'un programme d'incitatifs collectifs puisse fort bien créer une culture de la condition physique au niveau de l'unité.

Afin de développer le programme d'incitatifs collectifs, on a divisé les FAC en sept commandements (c.-à-d., l'Armée de terre, la Marine, la Force aérienne, le commandement du Personnel militaire, le Commandement des opérations interarmées du Canada, le VCEMD et l'ensemble des SMA formant un seul commandement) parce qu'on a décidé que la reconnaissance des unités commencerait au niveau du commandement. L'équipe de recherche a tenu plusieurs réunions avec les représentants de chaque commandement afin de déterminer une structure d'agrégation optimale et les préférences quant à la nature des incitatifs collectifs, ainsi que les besoins logistiques liés à la remise de ces derniers. À l'heure actuelle, les unités sont regroupées dans chaque commandement suivant le rythme opérationnel et le temps alloué au conditionnement physique pendant les journées de travail afin de pouvoir comparer des unités semblables.

Conclusions

Comme on peut le constater à la lecture du présent article, malgré l'approbation de principe du CFA, plusieurs détails du programme d'encouragement FORCE restent à confirmer. Ils seront annoncés par les voies officielles au fur et à mesure. Cependant, une chose est sûre, aucun test de condition physique, aussi complexe et sophistiqué soit-il, ne peut améliorer à lui seul la culture de la condition physique dans les FAC. L'amélioration de la condition opérationnelle et de la santé des membres des FAC ne dépend pas du rendement lors de la journée du test, mais de celui de toutes les autres journées de l'année. Les programmes, les services, le leadership et les ressources dont le personnel bénéficie quotidiennement sont essentiels pour influencer leur choix de faire ou non suffisamment d'activité physique. Par exemple, une étude récente des FAC montre qu'il existe un lien direct et positif entre le soutien/l'exemple des dirigeants en matière d'activité physique et la probabilité que les subordonnés soient actifs. Dans les Directives du chef d'état-major à l'intention des Forces armées canadiennes de 2013, ce dernier indique clairement qu'il

incombe aux leaders de promouvoir une culture de la condition physique et mentale solide et de soutenir les programmes de conditionnement physique. C'est pour cette raison que le CEMD a chargé la Direction du conditionnement physique d'élaborer une nouvelle stratégie détaillée du conditionnement physique et du mieux-être pour les FAC qui portera sur les facteurs individuels, interpersonnels, ainsi qu'au niveau des unités, des commandements et de l'ensemble des FAC qui influent sur l'activité physique. Plusieurs des points soulevés par le major Draho sont au premier plan de cette stratégie et nous espérons que nous pouvons continuer à bénéficier de la rétroaction du personnel des FAC durant ce projet et tous les autres.

Références

E.L.Deci et R.M. Ryan. « Human autonomy: The basis for true self-esteem », paru dans *Efficacy, agency, and self-esteem*, [M. Kemis [éd.], New York, Plenum, 1995, p. 31–49.

K.A. Osborn, B.C. Irwin, N.J. Skogsberg et D.L. Feltz, « The Köhler effect: Motivation gains and losses in real sports groups », paru dans *Sport Exercise Performance Psychology* 1, 2012, p. 242-253.

J. Born, L. Bogaert, E. Payne et M. Wiens. Les résultats du Sondage sur la santé et le style de vie du personnel des Force[s] canadiennes 2008/2009 version de la Force régulière : votre santé, parlez-en. Groupe des Services de santé des Forces canadiennes. Ministère de la Défense nationale, 2010. Disponible à l'adresse http://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=http://publications.gc.ca/collections/collection_2011/dn-nd/D2-293-2010-fra.pdf.

Général Tom Lawson. *Directives du Chef d'état-major de la Défense à l'intention des Forces armées canadiennes*. Ministère de la Défense nationale, 2013. Disponible à l'adresse <https://www.cfmws.com/fr/AboutUs/MFS/NewsandUpdates/Documents/cds-guidance-to-the-caf-fr-rev4.pdf>.

Mike Spivock a obtenu un doctorat en promotion de la santé de l'École de santé publique de l'Université de Montréal en 2007; sa thèse était axée sur la promotion de l'activité physique du point de vue de la psychologie de la santé et de l'environnement. Il est officier supérieur – Recherche en rendement humain au sein de la Direction du conditionnement physique des Forces armées canadiennes (FAC). Au sein de cette équipe dynamique et interdisciplinaire, il a mené plusieurs projets de recherche liés à la surveillance et à l'optimisation de la condition physique et du bien-être opérationnel des membres des FAC. Mike Spivock est également professeur auxiliaire à l'École de cinétique humaine de l'Université d'Ottawa où il supervise des étudiants diplômés en plus de donner des cours sur la santé publique et les méthodes de recherche.



Photo du MDN IS01-2015-0002-006

