

Canadian  
Forces  
College

Collège  
des  
Forces  
Canadiennes



## ENCADREMENT DE LA LÉGALISATION DU CANNABIS RÉCRÉATIF: BALANCER LES POLITIQUES DE CONDUITE POUR MAINTENIR LA LÉGITIMITÉ ORGANISATIONNELLE

Cdr Nicholas Gauthier

**JCSP 44**

***Exercice Solo Flight***

**Disclaimer**

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2018.

**PCEMI 44**

***Exercice Solo Flight***

**Avertissement**

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2018.

EXERCISE *SOLO FLIGHT* – EXERCICE *SOLO FLIGHT*

**ENCADREMENT DE LA LÉGALISATION DU CANNABIS RÉCRÉATIF:  
BALANCER LES POLITIQUES DE CONDUITE  
POUR MAINTENIR LA LÉGITIMITÉ ORGANISATIONNELLE**

Cdr Nicholas Gauthier

*“This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions, which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied, except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.”*

Word Count: 6258

*“La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale.”*

Compte de mots: 6258

## ENCADREMENT DE LA LÉGALISATION DU CANNABIS RÉCRÉATIF: BALANCER LES POLITIQUES DE CONDUITE POUR MAINTENIR LA LÉGITIMITÉ ORGANISATIONNELLE

### INTRODUCTION

Lors de l'élection fédérale Canadienne de 2015, la plateforme électorale libérale promettait de « retirer la consommation et la possession de marijuana du Code criminel et l'élaboration de nouvelles lois plus strictes. <sup>1</sup>» Le Parti libéral, dirigé par Justin Trudeau, remporta par la suite 184 sièges avec 40 pourcent du suffrage, afin de former un gouvernement majoritaire et de devenir premier ministre du pays<sup>2</sup>. Il a ainsi obtenu la légitimité<sup>3</sup> de la social-démocratie pour aller de l'avant avec ses promesses électorales. Mais la légalisation du cannabis prévue dans le projet de loi C-45<sup>4</sup> représente un casse-tête pour l'institution militaire canadienne.

Les Forces armées canadiennes (FAC) ont un système de gestion des ressources humaines avec une culture *stricte*<sup>5</sup> et désirent garder le contrôle sur la consommation de drogues par les militaires pour des raisons d'efficacité opérationnelle et de sécurité<sup>6</sup>. Cette logique s'explique par le fait que la consommation de cannabis peut avoir des conséquences importantes sur la santé de l'utilisateur, comme l'angine de poitrine d'effort ou de causer des difficultés respiratoires lorsque fumé, ainsi que des effets neurodéresseur et hallucinogène à court et long-

---

<sup>1</sup> Parti Libéral du Canada; "Nous légaliserons, réglerons et limiterons l'accès à la marijuana." Parti Libéral du Canada. 2015. <https://www.liberal.ca/fr/realchange/marijuana/> (accessed avril 7, 2018).

<sup>2</sup> Zurcher, Anthony. "Trudeau brings Liberals back on top." BBC News, octobre 2015.

<sup>3</sup> Barnes, Rudolph C. *Military legitimacy: might and right in the new millennium*. Portland: Frank Cass, 1996.

<sup>4</sup> Parlement du Canada. "Projet de loi C-45." Parlement du Canada. novembre 27, 2017. <http://www.parl.ca/DocumentViewer/fr/42-1/projet-loi/C-45/troisieme-lecture> (accessed avril 12, 2018).

<sup>5</sup> Stone, Craig. *Public management of defence in Canada*. Toronto: Breakout Educational Network in association with the School of Policy Studies, Queen's University, 2009.

<sup>6</sup> Drug and Alcohol Testing Association of Canada . "Legalization of Cannabis Presents Conundrum for Canadian Military." Drug and Alcohol Testing Association of Canada . février 01, 2018. <https://data.ca/legalization-cannabis-presents-conundrum-canadian-military/> (accessed avril 07, 2018).

terme<sup>7</sup>. Mais la prévalence estimée de l'utilisation est déjà importante dans la population canadienne et dans les FAC. Statistique Canada estime que 43 % des Canadiens ont consommé de la marijuana, dont 34 % plus d'une fois<sup>8</sup>, et la consommation ne cesse d'augmenter depuis 1960<sup>9</sup>. En ce qui concerne les militaires, la consommation est passée de 14 % d'utilisateurs en 1982<sup>10</sup> à un estimé 52 % qui auraient consommé durant leur vie, selon une étude ayant comme sujets seulement des anciens combattants<sup>11</sup>. Il y aurait, au sein de ce dernier groupe, près de 47 % d'utilisateurs qui auraient consommé de façon chronique à une fréquence de deux fois par année et allant jusqu'à cinq fois par jour<sup>12</sup>. Le cannabis est la drogue illégale la plus consommée au Canada, tant chez les civils que chez les militaires<sup>13</sup> et son utilisation semble déjà présente au sein des FAC.

Les changements régulateurs proposés par le gouvernement et les transformations normatives d'acceptabilité de la consommation de cannabis au sein de la population canadienne auront un impact sur les FAC qui devront s'adapter. Le juge-avocat général des FAC a déjà affirmé qu'une politique globale de restriction pour tous les membres militaires représenterait

---

<sup>7</sup> Gouvernement du Canada. "Autres drogues." Défense nationale et les Forces armées canadiennes. mars 10, 2017. <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-sante-bien-etre-dependance/consommation-autres-drogues.page> (accessed avril 07, 2018).

<sup>8</sup> Statistique Canada. Prevalence and correlates of marijuana use in Canada. Health Reports, Ottawa: Gouvernement du Canada, 2015.

<sup>9</sup> Statistique Canada. Experimental Estimates of Cannabis Consumption in Canada, 1960 to 2015. Economic Insights, Ottawa: Gouvernement du Canada, 2017.

<sup>10</sup> Lanphier, CM, and GF McCauley. "Prevalence and consequences of nonmedical use of drugs among Canadian Forces personnel: 1982." American Journal of Drug and Alcohol Abuse, 1985: 231-247.

<sup>11</sup> Sterniczuk, Roxanne, and John Whelan. "Cannabis use among Canadian Armed Forces Veterans." Journal of military, veteran and family health, 2016: 43-52.

<sup>12</sup> Sterniczuk, Roxanne, and John Whelan. "Cannabis use among Canadian Armed Forces Veterans." Journal of military, veteran and family health, 2016: 43-52.

<sup>13</sup> Gouvernement du Canada. "Autres drogues." Défense nationale et les Forces armées canadiennes. mars 10, 2017. <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-sante-bien-etre-dependance/consommation-autres-drogues.page> (accessed avril 07, 2018).

une bataille juridique très difficile<sup>14</sup>. L'institution doit donc trouver une balance entre des politiques restrictives et la perception de légitimité des FAC dans ses obligations par rapport aux droits de ses membres. Ceci représente la difficulté d'optimisation des exigences stratégiques du système de ressources humaines des FAC, soit de « servir la mission de l'organisation et de respecter les valeurs sociétales et les obligations légales<sup>15</sup>. » Il est donc pertinent de se demander : comment les FAC peuvent tenter de contrôler les comportements de consommation de cannabis ayant un potentiel d'impacts négatifs sur l'efficacité des opérations militaires, tout en maintenant la légitimité organisationnelle au sein des normes et valeurs émergentes de la société canadienne?

Ce travail va démontrer que les comportements normatifs des membres des FAC peuvent être influencés par des pratiques en ressources humaines ciblées et fondées sur des données probantes d'études sociologiques et psychologiques adaptées aux spécificités du système de ressources humaines militaire.

Afin de pouvoir identifier les différents aspects à considérer dans l'élaboration d'options de politiques institutionnelles en ressources humaines permettant d'influencer les comportements normatifs de consommation de cannabis chez les militaires canadiens, un cadre d'analyse et deux thèmes principaux seront présentés. Premièrement, le cadre conceptuel du modèle socioécologique du changement<sup>16</sup> permettra de démontrer que les politiques institutionnelles peuvent être utilisées afin de faire un point de basculement pour influencer ou modifier les

---

<sup>14</sup> Schmitz, Cristin. "JAG says marijuana legalization presents 'challenges' for military." *The Lawyer's Daily*. mai 08, 2017. <https://www.thelawyersdaily.ca/articles/31116/jag-says-marijuana-legalization-presents-challenges-for-military> (accessed avril 08, 2018).

<sup>15</sup> Stone, Craig. *Public management of defence in Canada*. Toronto: Breakout Educational Network in association with the School of Policy Studies, Queen's University, 2009, p.146.

<sup>16</sup> McKee, Neil, Erma Manoncourt, Saik Chin, and Rachel Carnegie. "Involving People, Evolving Behavior." In *Communication for Development and Social Change*, by Jan Servaes, 254-276. New Delhi: Sage, 2008.

normes comportementales des militaires vis-à-vis la consommation de cannabis. Deuxièmement, l'identification des facteurs contextuels spécifiques à la question de recherche et ayant une influence sur la légitimité organisationnelle interne et externe permettra de comprendre l'importance de considérer des politiques à caractères normatifs afin de favoriser une ligne de conduite pour les militaires. Finalement, la théorie des comportements planifiés et l'approche axée sur les risques seront utilisées pour encadrer une revue d'études associées à la consommation de substances ayant un impact sur les facultés opérationnelles et la dépendance, dont l'alcool et la cigarette, afin de fournir des pistes de solution pour cibler des politiques de ressources humaines ayant un impact sur les normes comportementales des militaires.

## **MODÈLE SOCIOÉCOLOGIQUE DU CHANGEMENT COMPORTEMENTAL**

Les problématiques de changements comportementaux associés à des normes sociales et personnelles font partie d'un système socioécologique complexe dont il est important d'identifier les différents niveaux d'influence. L'utilisation de règles restreignant l'utilisation d'une substance dans un groupe ne suffit pas à l'internalisation et l'acceptation du mode de conduite attendu. C'est pourquoi il est utile d'analyser la problématique selon un cadre conceptuel permettant de visualiser les différents niveaux d'intervention ainsi que les facteurs de changement sociaux. McKee et coll. ont produit un modèle pour le changement socioécologique<sup>17</sup> dans le cadre d'une expérience faite sous l'égide de l'UNICEF. Le modèle a

---

<sup>17</sup> McKee, Neil, Erma Manoncourt, Saik Chin, and Rachel Carnegie. "Involving People, Evolving Behavior." In *Communication for Development and Social Change*, by Jan Servaes, 254-276. New Delhi: Sage, 2008.

aussi été adopté et adapté par le USAID Social and behavior change communication (SBCC)<sup>18</sup>. Celui-ci identifie qu'il existe quatre niveaux de changement et que ceux-ci sont tous influencés par quatre facteurs de changement. Le modèle prend en compte les contextes individuels, communautaires, sociétaux et environnementaux de comportement et de changement social, y compris les normes culturelles, les traditions et les rôles de genre, sociétaux et religieux; et des facteurs systémiques, institutionnels et environnementaux. On peut y comprendre que les interventions doivent être intégrées à d'autres efforts afin de favoriser un nouveau comportement. Les auteurs affirment que l'environnement évolue et que les facteurs de changement doivent encourager la pratique de nouvelles compétences et connaissances<sup>19</sup>. C'est-à-dire que les interventions doivent être intégrées et coordonnées dans les différents domaines et à tous les niveaux afin d'obtenir le comportement souhaité.

Afin d'avoir une compréhension commune des liens potentiels entre les instruments politiques et les normes sociales, il est pertinent de définir certains termes. Une norme sociale est une « règle gouvernant le comportement que des tiers appliquent de façon diffuse par des sanctions sociales pour ceux qui violent et récompense pour ceux qui suivent la norme.<sup>20</sup> » Elles sont différentes des normes personnelles, qui sont des « règles régies par l'autosanction ou la récompense, et sont suivies indépendamment de ce que les autres pourraient penser<sup>21</sup>. » Il existe aussi une distinction utile pour ce travail entre les normes descriptives et injonctives. Les normes

---

<sup>18</sup> USAID - The Communication for Change Program. Social Behavior Change Communication. octobre 04, 2010. <https://www.c-changeprogram.org/sites/default/files/SBCC-Framework-%28for%20web%29-10.20.pdf> (accessed avril 7, 2018).

<sup>19</sup> McKee, Neil, Erma Manoncourt, Saik Chin, and Rachel Carnegie. "Involving People, Evolving Behavior." In *Communication for Development and Social Change*, by Jan Servaes, 254-276. New Delhi: Sage, 2008.

<sup>20</sup> Ellickson, Robert C. "The Market for Social Norms." Yale Law School: Faculty Scholarship Series, 2001: 1-49.

<sup>21</sup> Ellickson, Robert C. "The Market for Social Norms." Yale Law School: Faculty Scholarship Series, 2001: 1-49.

descriptives « renvoient aux croyances sur ce qui est réellement fait par les autres<sup>22</sup> », tandis que les normes injonctives renvoient aux « croyances sur ce que les autres pensent devoir faire<sup>23</sup>. »

En ce qui concerne les normes comportementales des militaires vis-à-vis la consommation de cannabis, ce travail se concentre sur l'élément le plus difficile à influencer soit les normes au niveau institutionnel afin d'influencer les autres niveaux subordonnés. Tel que démontré dans le cadre conceptuel, les politiques institutionnelles peuvent être utilisées afin de faire un point de basculement pour influencer ces normes. L'une des quatre fonctions principales des politiques en ressources humaines des FAC est d'établir les standards de conduite appropriés pour les militaires<sup>24</sup>. Puisque l'environnement légal s'apprête à changer vers une légalisation civile, il est opportun d'utiliser le domaine des politiques en ressources humaines des FAC pour influencer les normes sociales attendues. C'est à ce niveau et dans ce domaine que l'influence à long terme aura le plus grand impact afin de maintenir la légitimité des FAC.

## **POLITIQUES ET CONTEXTE DE LÉGITIMITÉ ORGANISATIONNELLE**

Le contexte du changement de comportement dans une approche socioécologique s'avère important puisqu'il permet de mieux cerner les problématiques et peut influencer, par les caractéristiques contextuelles du milieu d'implantation, les effets d'une intervention potentielle<sup>25</sup>. « Même lorsque les stratégies sont basées sur des preuves, elles sont généralement

---

<sup>22</sup> Lapinski, Maria Knight, and Rajiv N Rimal. "An Explication of Social Norms." *Communication Theory* 15, no. 2 (2006): 127-147.

<sup>23</sup> Lapinski, Maria Knight, and Rajiv N Rimal. "An Explication of Social Norms." *Communication Theory* 15, no. 2 (2006): 127-147.

<sup>24</sup> Stone, Craig. *Public management of defence in Canada*. Toronto: Breakout Educational Network in association with the School of Policy Studies, Queen's University, 2009, p.142.

<sup>25</sup> Roberts-Gray, Cynthia, and Mary Ann Scheirer. "Checking the congruence between a program and its organizational environment." *New Directions for Evaluation*, 1988: 63-82.

collectées dans certains contextes et peuvent ne pas s'appliquer à d'autres paramètres<sup>26</sup>. » Les meilleures mises en application dépendent beaucoup du contexte local et il existe des aspects uniques à comprendre dans celui des politiques en ressources humaines d'un système militaire. Le contexte inclut des éléments politiques, historiques, législatifs, économiques, culturels, sociaux, institutionnels, organisationnels, et techniques<sup>27</sup>. Parmi les éléments contextuels, l'aspect de légitimité institutionnel interne et externe des FAC ressort comme étant essentiel aux autres, dont le social et le législatif, alors qu'il est reconnu que les officiers professionnels sont des protecteurs de légitimité<sup>28</sup>. La légitimité est « un phénomène objectif de la réalité sociale et fait de l'entité un élément de celle-ci<sup>29</sup>. » La légitimité est aussi caractérisée comme étant « la condition reflétant l'alignement culturel, le support normatif, ou la consonance avec les règles de droit<sup>30</sup>. » Il faut donc définir ce qui influence ces types de légitimité dans la problématique et être en mesure d'identifier comment les politiques de ressources humaines des FAC peuvent les supporter.

### **Légitimité externe**

La légitimité externe de l'institution militaire a été affectée à de multiples occasions dans l'histoire récente des FAC et, puisqu'elle confère l'autorité d'action pour les fonctions opérationnelles de l'organisation, doit être considérée comme précurseur aux considérations d'efficacité opérationnelle. Le général Hillier avait identifié qu'afin de réaliser des objectifs

---

<sup>26</sup> Wilson, David Sloan, Steven C Hayes, Anthony Biglan, and Dennis D Embry. "Collaborating on evolving the future." *Behavioral and Brain Sciences*, août 2014: 438-460.

<sup>27</sup> Champagne, François, et Nicole Leduc. *Évaluation de la programmation régionale de soins ambulatoires*. Groupe de recherche interdisciplinaire en santé, Montréal: Université de Montréal, 2001.

<sup>28</sup> Hammond, James W. "Legitimacy and military operations." *Military Review - The Army Ethic*, 2010: 68-79.

<sup>29</sup> Lounnas, Rezki. *Théorie des institutions et applications aux organisations*. Montréal: HEC Montréal, Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers, 2004.

<sup>30</sup> Scott, Richard w. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

stratégiques, les FAC doivent connecter avec les Canadiens. Il nous indique « qu'afin de maintenir son autorité morale, les FAC doivent faire partie de ce qui fabrique la société canadienne<sup>31</sup>. » On affirme que l'institution militaire doit être accessible à la population, communiquer et être transparente avec celle-ci. Mais les FAC ne pourront pas maintenir ce lien de confiance si les membres de l'organisation se voient imposer des normes sociales significativement différentes de celles de la société. Il y a donc une balance à maintenir afin de protéger ce lien.

Il doit y avoir une acceptation sociale des politiques de ressources humaines mises de l'avant par l'institution militaire. Le soutien du public représente cette acceptation, alors que « dans une démocratie, le soutien du public est à la fois une exigence et une mesure de la légitimité militaire.<sup>32</sup> » Une politique permettant aux militaires de fumer de la marijuana en uniforme pourrait être à la fois acceptée ou rejetée par la population, et la réponse affectera la légitimité externe des FAC. La poussée pour légaliser la marijuana au Canada reflète un changement à venir sur le long terme dans l'opinion publique. Aussi récemment qu'en 2001, les sondages révélaient que moins de la moitié des Canadiens appuyaient la légalisation du cannabis à des fins récréatives. Cependant, un récent sondage<sup>33</sup> a révélé que le soutien était passé à plus de deux sur trois. Mais aucune donnée n'existe sur le niveau d'approbation de la population concernant la consommation par les militaires. Il serait donc pertinent de mandater une firme pour effectuer un sondage sur l'acceptabilité de la consommation par ce sous-groupe de la

---

<sup>31</sup> Jeffery, Michael K. *Inside Canadian Forces Transformation: Institutional Leadership as a Catalyst for Change*. Kingston: Canadian Defence Academy Press, 2009, p.47.

<sup>32</sup> Barnes, Rudolph C. *Military legitimacy: might and right in the new millennium*. Portland: Frank Cass, 1996.

<sup>33</sup> Holliday, Ian. *Canadians disjointed on pot plan: Most support the bill, but think it will fail in its key goals*. Sondage, Angus Reid Institute, 2017.

société afin d'obtenir le pouls de la population canadienne sur la légitimité externe potentielle des politiques à mettre en place par les FAC.

L'institution militaire a certaines spécificités qui l'empêchent d'être gérée comme une organisation civile et ces éléments impliquent des besoins spéciaux à considérer pour le système de ressources humaines militaire. L'obligation qu'ont les FAC « d'être en mesure d'entreprendre un large éventail de tâches gouvernementales nécessite une grande flexibilité<sup>34</sup>. » L'organisation doit aussi être prête à répondre à des tâches imprévues. L'organisation doit donc répondre de façon ponctuelle dans un système où chaque individu est tenu responsable de sa conduite personnelle lorsqu'en devoir ou non. La définition du travail a donc des implications plus larges pour l'organisation militaire et c'est pourquoi sa « culture RH implicite prône davantage le respect des règles et la tendance à éviter d'établir des précédents pouvant éroder les normes en place<sup>35</sup>. » Cependant, l'institution doit se questionner sur la valeur de ces normes sociales et sur les options disponibles afin de pouvoir rencontrer ses obligations tout en s'assurant de préserver sa légitimité externe. Les impacts potentiels de la légalisation du cannabis sur l'efficacité opérationnelle des FAC fait partie centrale des préoccupations des dirigeants militaires et c'est pourquoi certaines mesures de contrôle sont envisagées<sup>36</sup>. Le Maj-Gén. Blaise Cathcart, le juge-avocat général des FAC, affirme : "c'est parce que nous pensons que cela pourrait conduire à un certain niveau de déficience lorsque vous devez sortir avec une arme et vous protéger, et protéger

---

<sup>34</sup> Stone, Craig. Public management of defence in Canada. Toronto: Breakout Educational Network in association with the School of Policy Studies, Queen's University, 2009, p.144.

<sup>35</sup> Stone, Craig. Public management of defence in Canada. Toronto: Breakout Educational Network in association with the School of Policy Studies, Queen's University, 2009, p.144.

<sup>36</sup> Brewster, Murray. "Legalization of pot presents conundrum for Canadian military." Canadian Broadcasting Corporation. janvier 05, 2018. <http://www.cbc.ca/news/politics/stoned-soldiers-military-legalized-marijuana-1.4473638> (accessed avril 08, 2018).

vos collègues<sup>37</sup>. » Mais réconcilier la diplomatie avec des opérations militaires autres que la guerre c'est « équivalent à tenté de réconcilier le paradoxe d'une organisation militaire au sein d'une société démocratique<sup>38</sup>. » On peut donc supposer que les spécificités du travail dans les FAC ont un impact sur la façon dont les dirigeants militaires désirent adapter le système de politiques de gestion RH, mais ceux-ci doivent aussi considérer les aspects affectant la légitimité externe des FAC. De plus, ils doivent considérer les normes et droits individuels affectant la légitimité interne.

### **Légitimité interne**

La norme sociale établie par l'institution concernant les comportements acceptables pour les militaires ne sera acceptée de façon individuelle que si les nouvelles politiques sont perçues comme étant la bonne chose à faire et qu'elles sont acceptables vis-à-vis la norme sociale présente dans la société canadienne. « Les membres de la force militaire constituent un auditoire important qui remet en question la légitimité de la force aussi rigoureusement que n'importe quel autre public<sup>39</sup>. » Le respect des politiques et des règles mises en place au sein de l'institution sera donc fondé sur « le phénomène d'obligation sociale<sup>40</sup> » plutôt que sur une simple conformité inconditionnelle.

---

<sup>37</sup> Schmitz, Cristin. "JAG says marijuana legalization presents 'challenges' for military." *The Lawyer's Daily*. mai 08, 2017. <https://www.thelawyersdaily.ca/articles/3116/jag-says-marijuana-legalization-presents-challenges-for-military> (accessed avril 08, 2018).

<sup>38</sup> Barnes, Rudolph C. *Military legitimacy: might and right in the new millennium*. Portland: Frank Cass, 1996.

<sup>39</sup> Wyatt, Thomas C, and Gal Reuven. *Legitimacy and Commitment in the Military*. Greenwood Publishing Group, 1990.

<sup>40</sup> Lounnas, Rezki. *Théorie des institutions et applications aux organisations*. Montréal: HEC Montréal, Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers, 2004.

Étant donné que le changement régulateur et socionormatif proviendra de la société canadienne au sens large, les politiques des FAC devront s'adapter et s'assurer de la légitimité aux yeux de ses membres. Contrairement au reste de la société canadienne, les « FAC incorporent une philosophie de conformité à la direction au détriment des droits individuels ou de la discrétion<sup>41</sup>. » De plus, « les membres sont tenus d'accepter des restrictions importantes sur les droits et libertés, y compris de nombreux aspects des décisions en matière d'emploi<sup>42</sup>. » Cependant, une action considérée comme immorale ou excessive pourrait rendre difficile pour l'organisation de retrouver l'efficacité et nécessiterait une reprise de la confiance. « L'obéissance forcée dans de telles circonstances ne compensera jamais l'obéissance volontaire perdue avec une légitimité gaspillée<sup>43</sup>. » Il est donc essentiel de comprendre ce qui est moralement acceptable par les individus de la communauté militaire.

Les FAC doivent maintenir un certain statut et une cohésion professionnelle puisque les militaires s'attendent à ce que l'institution puisse maintenir une réputation positive pour leur profession. Pour ce faire, l'organisation s'attend à ce que « les individus intériorisent un ensemble d'attentes professionnelles, d'obligations et de valeurs<sup>44</sup> »; c'est donc un contrat à deux sens où l'influence vient des deux côtés.

Bien qu'il existe des obligations organisationnelles et individuelles pour les militaires des FAC, la légitimité interne et externe de l'institution est aussi affectée par la balance entre ces obligations et les droits légaux des individus. Il peut être perçu que les FAC donnent davantage

---

<sup>41</sup> Stone, Craig. Public management of defence in Canada. Toronto: Breakout Educational Network in association with the School of Policy Studies, Queen's University, 2009, p.144.

<sup>42</sup> Stone, Craig. Public management of defence in Canada. Toronto: Breakout Educational Network in association with the School of Policy Studies, Queen's University, 2009, p.145.

<sup>43</sup> Lounnas, Rezki. Théorie des institutions et applications aux organisations. Montréal: HEC Montréal, Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers, 2004.

<sup>44</sup> Stone, Craig. Public management of defence in Canada. Toronto: Breakout Educational Network in association with the School of Policy Studies, Queen's University, 2009, p.176.

de « priorité aux obligations individuelles et aux droits organisationnels, par opposition aux droits individuels et aux obligations organisationnelles<sup>45</sup>. » Mais comme le démontre le cas de *Georgina Ann Brown and Canadian Armed Forces*<sup>46</sup>, les FAC doivent pourvoir « donner une plus grande importance aux droits des individus de participer au sein de l'armée<sup>47</sup> » que d'importance à l'efficacité de ses opérations. Dans le cas du cannabis, la norme sociale et individuelle d'acceptabilité de consommation du produit par les militaires deviendra peut-être plus forte que l'aspect d'obligations individuelles face aux droits organisationnels. Ceci engendrerait une perte de légitimité interne des politiques RH à ce sujet. Une telle situation pourrait aussi avoir des effets néfastes sur la motivation et l'engagement des militaires<sup>48</sup>. Une étude démontrant que les relations entre « l'adéquation Personne-Organisation et l'engagement normatif étant plus fortes que la relation entre l'adéquation Personne-Organisation et l'engagement de continuation<sup>49</sup> » nous permet de supposer que l'aspect normatif d'acceptabilité sociale de la consommation de marijuana pourrait être plus important que le désir des militaires de continuer leur emploi dans les FAC. Bien que cette corrélation n'ait pas été contrôlée pour les variables dans un contexte militaire, l'effet potentiel doit être considéré par les responsables des politiques organisationnelles.

---

<sup>45</sup> Stone, Craig. *Public management of defence in Canada*. Toronto: Breakout Educational Network in association with the School of Policy Studies, Queen's University, 2009, p.178.

<sup>46</sup> Canadian Human Rights Commission. "Equal Rights for Men and Women in Combat." Canadian Human Rights Commission, février 20, 1989. <http://www.ccdp-chrc.gc.ca/eng/content/equal-rights-men-and-women-combat> (accessed avril 08, 2018).

<sup>47</sup> Stone, Craig. *Public management of defence in Canada*. Toronto: Breakout Educational Network in association with the School of Policy Studies, Queen's University, 2009, p.178.

<sup>48</sup> Meyer, John P, and Nathalie J Allen. "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review*, 1991: 61-89.

<sup>49</sup> McConnell, Jeffery C. "A Study of the Relationships Among Person-Organization Fit and Affective, Normative, and Continuance Components of Organizational Commitment." *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 9, no. 4 (2003): 137-156.

L'important pour les FAC, afin d'assurer sa légitimité interne, sera de bien évaluer l'acceptabilité sociale de ses politiques au sein de ses membres et d'offrir un mécanisme<sup>50</sup> pour que ceux-ci puissent s'exprimer s'ils ont des inquiétudes ou des frustrations. « Ce qui reste sociologiquement essentiel, c'est la reconnaissance que tous les univers symboliques et toutes les légitimations sont des produits humains<sup>51</sup>. » L'individu et les individus doivent être considérés par l'institution, soit « la structure sociale durable, aux multiples facettes, composée d'éléments symboliques, d'activités sociales, et de ressources matérielles<sup>52</sup>. » Ces considérations sont dans l'intérêt d'une vision à long terme pour les FAC.

## **PISTES POUR INFLUENCER LES NORMES COMPORTEMENTALES**

Bien que les aspects légaux entourant la consommation de cannabis au sein de la société civile et des FAC restent à être déterminés, et que ceux-ci verront une certaine forme d'évolution au fil du temps, nous pouvons identifier des pistes de solution pour influencer l'acceptabilité sociale de l'aspect moral, donc cognitive et normative<sup>53</sup>, de l'utilisation de cannabis à des fins récréatives par les membres des FAC. Il existe plusieurs théories et modèles permettant d'aborder le changement comportemental individuel, ainsi que collectif, et d'identifier les principaux facteurs qui favorisent ce changement. La psychologie sociale et la psychologie environnementale « s'intéressent particulièrement aux principales sources d'influence qui

---

<sup>50</sup> Stone, Craig. Public management of defence in Canada. Toronto: Breakout Educational Network in association with the School of Policy Studies, Queen's University, 2009, p.179.

<sup>51</sup> Wyatt, Thomas C, and Gal Reuven. Legitimacy and Commitment in the Military. Greenwood Publishing Group, 1990, p.6.

<sup>52</sup> Lounnas, Rezki. Théorie des institutions et applications aux organisations. Montréal: HEC Montréal, Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers, 2004.

<sup>53</sup> Scott, Richard W. "Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory." Theory and Society, octobre 2008, p.429.

motivent les gens à modifier leur répertoire comportemental<sup>54</sup>. » En ce qui concerne les comportements liés à la consommation de cannabis par les membres des FAC, ce sont les sources d'influence ayant des effets à long terme qui doivent être préconisées, puisque dans ce schème temporel « les politiques peuvent devenir plus rentables si elles se répercutent sur les normes sociales<sup>55</sup>. » Il serait possible d'utiliser cette influence sur les normes sociales afin que les comportements se renforcent même en l'absence de réglementations. L'identification et l'étude de recherches sociologiques portant sur la consommation de substances ayant un impact sur les facultés opérationnelles et la dépendance soient l'alcool et la cigarette, offrent plusieurs options aux rédacteurs et décideurs de politiques de ressources humaines militaires pour influencer les normes sociales. Le statut légal du cannabis est susceptible d'avoir un impact sur plusieurs facteurs de consommation et les opportunités de politiques ayant une influence sur la disponibilité, la perception du risque, la famille et la perception des pairs<sup>56</sup> n'en sont que quelques exemples.

### **Facteurs d'influence sur les comportements**

Puisqu'on doit tenter d'influencer les comportements des militaires vis-à-vis la consommation de cannabis, il est essentiel d'identifier les déterminants clés des changements comportementaux. La théorie des comportements planifiés fournit un cadre conceptuel utile pour faire face aux complexités du comportement social humain et ce modèle a déjà démontré son efficacité avec les comportements liés à la consommation d'alcool. La théorie incorpore des

---

<sup>54</sup> Gudgion, T J, and M P Thomas. "Changing Environmentally Relevant Behaviour." *Environmental Education and 10*, no. 2 (1991): 101-112.

<sup>55</sup> Kinzig, Ann P, et al. "Social Norms and Global Environmental Challenges: The Complex Interaction of Behaviors, Values, and Policy." *Bioscience*, mars 01, 2013: 164-175.

<sup>56</sup> Statistique Canada. *Prevalence and correlates of marijuana use in Canada*. Health Reports, Ottawa: Gouvernement du Canada, 2015.

« concepts centraux des sciences sociales et du comportement, et les définit afin de prédire et comprendre les comportements particuliers dans des contextes spécifiques<sup>57</sup>. » On doit considérer les attitudes envers le comportement, les normes subjectives liées au comportement, et le contrôle perçu sur le comportement, afin de pouvoir prédire les intentions comportementales. Les intentions, ainsi que chacun des facteurs les affectant, peuvent servir de point d'attaque pour tenter de modifier ou d'influencer le comportement d'individus et de groupes. Mais ce sont les croyances et les valeurs sous-jacentes qui fondent les attitudes, normes subjectives, et perceptions de contrôle, qui permettent de comprendre les facteurs spécifiques qui amènent une personne à avoir un comportement dans un contexte spécifique. Il faudrait donc tenter d'influencer le fondement des croyances et valeurs des militaires afin de modifier leur comportement face à la consommation légale de cannabis.

### **Influencer les attitudes envers le comportement — Croyances comportementales**

L'attitude des militaires face au comportement de consommation de cannabis devra être conséquente avec l'attitude et le raisonnement pour la légalisation. L'attitude envers le comportement se réfère à « la mesure dans laquelle une personne a une évaluation favorable ou défavorable du comportement en question<sup>58</sup>. » Bien que le gouvernement canadien n'ait pas une attitude positive envers le comportement de consommation de cannabis, sa légalisation peut être perçue comme telle. La décision de légalisation avec réglementation stricte est logique d'un point de vue pratique concernant les effets de premier niveau selon le continuum des options de

---

<sup>57</sup> Ajzen, Icek. "The theory of planned behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991: 179-211.

<sup>58</sup> Ajzen, Icek. "The theory of planned behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991: 179-211.

politiques disponibles<sup>59</sup>, mais bien que l'option choisie se dirige vers le centre de ce dernier l'effet sur les attitudes est bien différent qu'en ce qui concerne le mouvement des politiques sur l'alcool et le tabac. Le message projeté dans la population semble promouvoir une attitude plus positive par rapport à la consommation, puisque le produit est décriminalisé. Il y aura donc un travail d'éducation à faire puisque les croyances individuelles envers le comportement doivent être tempérées pour refléter l'attitude réelle désirée par la politique de légalisation stricte. Les attributs qui viennent à être liés au comportement devront donc être amenés à être évalués de façon plus négative puisque « les individus acquièrent ainsi automatiquement et simultanément une attitude envers le comportement<sup>60</sup>. »

Les militaires canadiens font partie d'un sous-environnement socionormatif et régulateur de la société civile, les politiques ayant comme objectif d'influencer leur comportement doivent tirer parti des motivations intrinsèques de participation aux deux communautés. Il existe des aspects spécifiques et communs entre les deux environnements, ce qui implique qu'il doit y aussi y avoir des facteurs socioprotecteurs spécifiques et communs. L'expérience du domaine de l'alcool a montré que l'efficacité de « l'éducation, de la communication et de la sensibilisation est beaucoup plus faible que les mesures qui limitent la disponibilité physique et économique de l'alcool<sup>61</sup>. » Cependant, les FAC n'ont pas de moyen d'influence sur l'aspect économique et seulement un potentiel limité d'influencer la disponibilité physique, étant donné que ces aspects font partie des éléments socioprotecteurs du pilier régulateur appartenant à l'environnement plus large de la société civile, les stratégies visant à créer des environnements sociaux protecteurs

---

<sup>59</sup> Transform Drug Policy Foundation. "How to regulate cannabis - A practical guide." Transform - Getting drugs under control. mai 2014. <http://www.unodc.org/documents/ungass2016/Contributions/Civil/Transform-Drug-Policy-Foundation/How-to-Regulate-Cannabis-Guide.pdf> (accessed avril 21, 2018).

<sup>60</sup> Ajzen, Icek. "The theory of planned behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991: 179-211.

<sup>61</sup> Europe Against Drugs. Cannabis - Issues for policy makers. Drug Prevention and Information Programme, Brussels: European Union, 2016.

favorisant un contrôle de la consommation par des facteurs à caractère normatifs doivent donc être favorisées<sup>62</sup>. Elles devront être soutenues par une série d'interventions visant à former, persuader et habiliter les militaires et les membres de la communauté militaire. Bien que la psychologie puisse offrir des techniques pratiques pour un changement comportemental, il existe des indications selon lesquelles « les comportements durables peuvent être mieux réalisés grâce à la motivation intrinsèque maintenue par la satisfaction personnelle<sup>63</sup>. » La motivation intrinsèque doit ainsi être considérée comme élément essentiel pour assurer une norme comportementale et promouvoir un environnement socioprotecteur. La satisfaction intrinsèque peut être utilisée afin de réduire la consommation<sup>64</sup>, on parle ici de motivation intrinsèque de faire la bonne chose pour soi-même ou pour les autres, soit selon nos croyances, pour notre santé, ou pour d'autres raisons personnelles. Cette approche pourrait bénéficier de la tendance d'une génération à avoir une vision davantage individualiste ou introvertie.

### **Influencer les normes subjectives liées au comportement — Croyances normatives**

Il existe de fortes pressions sociales perçues au sein d'une organisation comme les FAC, et celles-ci ont une influence sur les comportements individuels. Ce facteur social appelé norme subjective permet de prédire les comportements et la pression sociale se retrouve dans ce qui est appelé les croyances normatives. Elles se basent sur le principe que les individus, et groupes d'individus, se « préoccupent de la probabilité que des personnes ou des groupes de référence

---

<sup>62</sup> Europe Against Drugs. Cannabis - Issues for policy makers. Drug Prevention and Information Programme, Brussels: European Union, 2016.

<sup>63</sup> Gudgion, T J, and M P Thomas. "Changing Environmentally Relevant Behaviour." *Environmental Education and 10*, no. 2 (1991): 101-112.

<sup>64</sup> de Young, R. "Some psychological aspects of reduced consumption behavior: The role of intrinsic satisfaction and competence motivation." *Environment & Behavior*, 1996: 358-409.

importants approuvent ou désapprouvent l'exécution d'un comportement donné<sup>65</sup>. » Puisque les normes développées pendant l'éducation sont entrées dans les organisations<sup>66</sup>, les FAC doivent s'assurer que ses établissements d'instruction fassent la promotion des comportements attendus. Plusieurs études démontrent l'importance de la gestion des normes subjectives dans la modification de comportements individuels et collectifs, et celle-ci doit se faire dès le départ dans l'éducation des nouveaux militaires.

La gestion des normes influençant les comportements est un instrument de politique qui peut potentiellement influencer les normes personnelles et sociales de différentes manières et par différents mécanismes. Il est possible de gérer, ou d'essayer d'influencer, activement les normes par « le biais de campagnes publicitaires, de campagnes d'information ou d'appels de personnalités respectées<sup>67</sup>. » Les campagnes médiatiques peuvent produire des changements positifs ou prévenir les changements négatifs dans les comportements à travers de larges populations<sup>68</sup>. Les appels peuvent amener les individus à revoir et à repenser leurs normes personnelles<sup>69</sup>. On pourrait ainsi amener les militaires à faire appel aux valeurs de la profession des armes et au serment d'allégeance, « ce qui les distingue fondamentalement au sein de la population canadienne<sup>70</sup>. » Ils doivent suivre l'éthos militaire en tout temps dans leurs comportements. Une des caractéristiques principales est la responsabilité, ce qui implique le maintien de l'efficacité opérationnelle des FAC. On pourrait aussi faire appel à l'esprit combatif,

---

<sup>65</sup> Ajzen, Icek. "The theory of planned behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991: 179-211.

<sup>66</sup> DiMaggio, P J, and W Powell. ""The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, 1983: 147-160.

<sup>67</sup> Kinzig, Ann P, et al. "Social Norms and Global Environmental Challenges: The Complex Interaction of Behaviors, Values, and Policy." *Bioscience*, mars 01, 2013: 164-175.

<sup>68</sup> Wakefield, Melanie A, Barbara Loken, and Robert C Hornik. "Use of mass media campaigns to change health behaviour." *The lancet*, 2010: 1261-1271.

<sup>69</sup> McAdams, Richard H. "The Origin, Development, and Regulation of Norms." *Michigan Law Review*, 1997.

<sup>70</sup> Gouvernement du Canada. *Servir avec honneur*. Ottawa: Publié sous les auspices du Chef d'état-major de la Défense, 2003, p.10.

la discipline, et le travail d'équipe afin de justifier le besoin d'être en pleine possession de ses facultés pour ses camarades qui sont à ses côtés. C'est donc une pression sociale à travers le sacrifice pour ses pairs, qui est fondamental dans la logique et la norme de vie militaire, qui pourrait amener un comportement réfractaire à la consommation de substances intoxicantes, incluant le cannabis. Ceci doit être amené comme étant un problème important dont la majorité des autres militaires se soucient. Les militaires s'engageraient donc dans certains comportements non seulement à cause de normes personnelles, mais parce qu'ils désirent l'estime ou l'acceptation des autres<sup>71</sup>. Plusieurs études démontrent que cette acceptabilité influe sur la consommation d'alcool, de tabac et d'autres produits<sup>72</sup>. Par exemple, les informations gouvernementales sur les « dangers de la fumée secondaire ont eu des impacts significatifs sur le comportement tabagique en augmentant les sanctions sociales contre le tabagisme public<sup>73</sup>. » Cependant, de nombreux cas d'études démontrent que cette approche peut avoir une efficacité limitée selon le contexte<sup>74</sup>. De plus, il y a un danger associé à la gestion active des normes qui est appelé effet « boomerang » dans la littérature. La gestion active des normes peut amener certains à voir que les autres ne font pas leur part tel qu'attendu, ce qui peut amener « une conformité vers la réduction de la prévalence des comportements désirés et des normes sociales qui favorisent ces comportements<sup>75</sup>. » Un suivi serré de la gestion des normes et un modèle de prédiction des comportements devraient donc être utilisés.

---

<sup>71</sup> McAdams, Richard H. "The Origin, Development, and Regulation of Norms." *Michigan Law Review*, 1997.

<sup>72</sup> Europe Against Drugs. Cannabis - Issues for policy makers. Drug Prevention and Information Programme, Brussels: European Union, 2016.

<sup>73</sup> Lessig, Lawrence. "The Regulation of Social Meaning." *University of Chicago Law Review* 62, no. 3 (1995): 943-973.

<sup>74</sup> Kinzig, Ann P, et al. "Social Norms and Global Environmental Challenges: The Complex Interaction of Behaviors, Values, and Policy." *Bioscience*, mars 01, 2013: 164-175.

<sup>75</sup> Kinzig, Ann P, et al. "Social Norms and Global Environmental Challenges: The Complex Interaction of Behaviors, Values, and Policy." *Bioscience*, mars 01, 2013: 164-175.

Les effets de la perception normative des facteurs de quantité et de conséquence sont directement liés aux comportements de consommation des individus. « Les normes descriptives et les appels normatifs directs peuvent modifier le comportement, mais ils semblent mieux fonctionner dans les situations où les comportements nuisent directement et publiquement à autrui. Le tabagisme en public en est un exemple démontrant l'effet de groupe et l'impact sur la consommation. Cette approche est aussi intéressante pour la consommation de cannabis sur les lieux de travail et dans des endroits publics<sup>76</sup>. Mais il est possible d'aller encore plus loin, par exemple en donnant des informations sur la consommation et le nombre de membres intoxiqués au travail, les gens voudront se conformer en utilisant l'information sur les comportements des pairs comme critère pour mesurer leurs propres comportements. Cependant, il existe un danger d'effet boomerang si certains font mieux que la moyenne et tentent de s'y conformer<sup>77</sup>. Les interventions doivent donc fournir aux militaires des informations sur « leur consommation personnelle plutôt que sur leur consommation par rapport à la moyenne.<sup>78</sup> » Ceci évitera les problématiques d'ajustement à la moyenne.

### **Influencer le contrôle perçu sur le comportement — Croyances de contrôle**

Les membres des FAC ont un contrôle sur leurs comportements de consommation et doivent comprendre les conséquences de leurs agissements. Le degré de contrôle comportemental perçu « fait référence à la facilité perçue du comportement et reflète

---

<sup>76</sup> Kinzig, Ann P, et al. "Social Norms and Global Environmental Challenges: The Complex Interaction of Behaviors, Values, and Policy." *Bioscience*, mars 01, 2013: 164-175.

<sup>77</sup> Schultz, P W, J M Nolan, R B Cialdini, N J Goldstein, and V Griskevicius. "The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms." *Psychological Science*, mai 2007: 429-434.

<sup>78</sup> Wood, Alex M, Gordon D Brown, and John Maltby. "Social Norm Influences on Evaluations of the Risks Associated with Alcohol Consumption: Applying the Rank-Based Decision by Sampling Model to Health Judgments." *Alcohol and Alcoholism*, 2012: 57-62.

l'expérience passée ainsi que les obstacles anticipés<sup>79</sup>. » Les croyances de contrôle sont généralement influencées par des informations de seconde main sur le comportement, par les expériences de connaissances et d'amis, et par d'autres facteurs qui augmentent ou réduisent le comportement. Selon une étude longitudinale traçant les trajectoires du changement dans la personnalité, l'environnement social et le comportement associé à la consommation de drogues et d'alcool, « les contrôles personnels semblent être les plus influents par rapport à l'ensemble des comportements problématiques motivationnels<sup>80</sup>. » Les politiques et mesures à mettre en place dans les FAC pour limiter les comportements de consommation de cannabis doivent prendre en considération les facteurs de l'équation de contrôle du comportement, c'est-à-dire les ressources, les opportunités, et les obstacles au comportement. Les règles et normes de la structure sociale des FAC doivent donc pouvoir s'appuyer, entre autres, sur un pouvoir de sanction<sup>81</sup>. Par exemple, mettre en place un processus accéléré de libération pour ceux qui seraient pris sous l'influence de substances pouvant influencer leur efficacité militaire, et donc qui ne respecteraient pas les valeurs requises pour le fonctionnement d'une unité militaire, aurait une influence sur le contrôle perçu des individus concernant leur comportement de consommation.

Certaines études identifient que les individus qui veulent bien réussir dans leur travail auraient moins tendance à adopter un comportement problématique de consommation. Ceci offre une piste de solution pour les FAC en favorisant la perception du contrôle des individus sur le

---

<sup>79</sup> Ajzen, Icek. "The theory of planned behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991: 179-211.

<sup>80</sup> Jessor, R, and S L Jessor. *Problem behavior and psychosocial development: A longitudinal study of youth*. New York: Academic Press, 1977.

<sup>81</sup> Lounnas, Rezki. *Théorie des institutions et applications aux organisations*. Montréal: HEC Montréal, Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers, 2004.

succès de leur carrière professionnelle selon leur comportement de consommation de cannabis pouvant affecter leur capacité de performance militaire.

Le contrôle individuel perçu par les militaires est aussi assujéti au contrôle organisationnel et peut ainsi être utilisé pour influencer les comportements. La perception de contrôle individuel face aux drogues est influencée par la perception du risque de consommation de cannabis. Il y a beaucoup de gens qui croient que le cannabis est relativement inoffensif, et donc que sa consommation ne serait pas problématique. Mais la marijuana a de nombreux effets à court et à long terme dont beaucoup ignorent l'existence, et ces effets peuvent mener à des situations très dangereuses<sup>82</sup>, surtout dans un environnement où des armes à feu et de la machinerie lourde sont utilisées quotidiennement. Il existe une corrélation positive entre la consommation de drogue et la consommation d'alcool, et celle-ci a des impacts sur l'environnement de travail alors que « l'usage de drogues est fortement corrélé à l'apparition de symptômes physiques, à la perturbation sociale et à la détérioration de la performance au travail<sup>83</sup>. » Il serait donc important pour les FAC de considérer cette corrélation et de tenter de minimiser la consommation d'alcool dans les environnements sociaux tels que les mess, ainsi que de mettre en lumière les effets du cannabis, afin d'avoir un effet sur le contrôle individuel des militaires.

Une étude sur les comportements de consommation d'alcool a démontré que les participants ayant une attitude plus positive envers les comportements, qui perçoivent une plus grande approbation de la part des autres et qui ont une perception réduite du contrôle du

---

<sup>82</sup> Gouvernement du Canada. "Autres drogues." Défense nationale et les Forces armées canadiennes. mars 10, 2017. <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-sante-bien-etre-dependance/consommation-autres-drogues.page> (accessed avril 07, 2018).

<sup>83</sup> Lanphier, CM, and GF McCauley. "Prevalence and consequences of nonmedical use of drugs among Canadian Forces personnel: 1982." *American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, 1985: 231-247.

comportement de consommation d'alcool, sont associés à une intention accrue d'adopter ce comportement particulier<sup>84</sup>. Les éléments de la théorie des comportements planifiés, soit l'évaluation personnelle d'un comportement (attitude), le mode de conduite socialement attendue (norme subjective) et l'auto-efficacité par rapport au comportement (contrôle comportemental perçu) sont donc des concepts qui diffèrent, mais qui sont tous importants afin d'influencer l'élément principal de prédiction d'un comportement de consommation de cannabis, soit l'intention<sup>85</sup>.

### **Approche axée sur les risques**

Il existe plusieurs approches pour des stratégies efficaces de prévention des problèmes de consommation de drogues, et une approche axée sur le risque serait « la voie la plus prometteuse<sup>86</sup>. » Dans le cas présent, celle-ci nécessite l'identification des facteurs de risque de consommation de cannabis, l'identification des méthodes par lesquelles les facteurs de risque peuvent être efficacement traités et l'application de ces méthodes<sup>87</sup>.

Au sein des FAC, les principaux facteurs de risques de consommation élevée liés au service militaire seraient le grade et le service à l'étranger, ou au Québec<sup>88</sup>. La même étude a identifié que « les taux d'utilisation plus élevés sont linéairement et inversement liés à l'âge des

---

<sup>84</sup> Hagger, Martin S, et al. "Predicting alcohol consumption and binge drinking in company employees: An application of planned behaviour and self-determination theories." *British journal of health psychology*, juillet 2011: 379-407.

<sup>85</sup> Cooke, Richard, Mary Dahdah, Paul Norman, and David P French. "How well does the theory of planned behaviour predict alcohol consumption? A systematic review and meta-analysis." *Health Psychology Review*, avril 02, 2016: 148-167.

<sup>86</sup> Hawkins, David J, Richard F Catalano, and Janet Y Miller. "Risk and protective factors for alcohol and other drug problems in adolescence and early adulthood: implications for substance abuse prevention." *Psychological Bulletin* 112, no. 1 (1992): 64-105.

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> Lanphier, CM, and GF McCauley. "Prevalence and consequences of nonmedical use of drugs among Canadian Forces personnel: 1982." *American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, 1985: 231-247.

membres des FAC<sup>89</sup>. » Il y aurait aussi des corrélations positives observées entre l'utilisation annuelle du cannabis et le fait de ne jamais s'être marié, avoir terminé ses études secondaires ou professionnelles, être de langue maternelle française et être élevé dans le centre du Canada. Un suivi de ces facteurs de risques et de leur évolution est recommandé afin de cibler les politiques et programmes permettant de minimiser la consommation de cannabis par les membres des FAC et leurs familles.

D'autres facteurs de risques non spécifiques aux militaires sont identifiés dans la littérature et permettent d'identifier encore davantage de pistes de solution pour des politiques, programmes, ou interventions. Une norme sociale de consommation élevée de substances intoxicantes pourrait être contrée par une favorisation de normes sociales contre l'usage de drogues<sup>90</sup>, une campagne de promotion de la santé pour la cessation de la consommation de cannabis<sup>91</sup> ou bien des politiques mettant l'emphase sur la prévention en restreignant les opportunités de consommation<sup>92</sup>, qui pourraient être efficaces pour réduire la prévalence d'utilisation. Les caractéristiques du quartier de résidence et sa densité populationnelle seraient aussi des facteurs de risque<sup>93</sup>, les politiques des CAF devraient donc cibler les familles de militaires et leur milieu de vie, surtout pour les bases militaires situées dans des quartiers à haut risque. La consommation par des membres de famille de militaires, d'amis, ou de pairs, peut

---

<sup>89</sup> Lanphier, CM, and GF McCauley. "Prevalence and consequences of nonmedical use of drugs among Canadian Forces personnel: 1982." *American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, 1985: 231-247.

<sup>90</sup> Robins, L N. "The natural history of adolescent drug use." *American Journal of Public Health*, 1984: 656-657.

<sup>91</sup> Johnson, C A, and J Solis. "Comprehensive community programs for drug abuse prevention." *NIDA Research Monograph-Preventing adolescent drug abuse: Intervention strategies*, 1983: 76-114.

<sup>92</sup> Pentz, M A, B R Brannon, V L Charlin, E J Barrett, D P MacKinnon, and B R Flay. "The power of policy: the relationship of smoking policy to adolescent smoking." *American Journal of Public Health*, 1989: 857-862.

<sup>93</sup> Murray, C A. "The physical environment and community control of crime." *Crime and public policy*, 1983: 107-122.

amener un comportement de consommation chez les militaires<sup>94</sup> et la consommation par des pairs aurait le lien causal le plus important pour l'utilisation<sup>95</sup>; les programmes devront donc s'attaquer à la réduction de ces comportements chez les membres de la communauté militaire au sens large. La perception de tolérance envers la consommation de drogues<sup>96</sup> est plus importante que la consommation dans le milieu familial comme élément permettant de prédire l'utilisation<sup>97</sup> de cannabis; la direction des FAC ne devrait donc pas permettre qu'une telle tolérance s'installe au sein de l'organisation. Mais l'institution doit aussi être en mesure d'offrir un contexte organisationnel où la structure et les politiques permettent de récompenser les comportements désirés<sup>98</sup> et un attachement fort entre le militaire et l'organisation<sup>99</sup>. Cet attachement doit être lié à un engagement fort du militaire envers l'organisation, puisqu'un tel sentiment est associé à une réduction de consommation<sup>100</sup>. Afin d'augmenter l'engagement, les politiques et les superviseurs à tous les niveaux de l'organisation devraient favoriser les interactions fréquentes et positives entre les subordonnés et leur superviseur<sup>101</sup>, la promotion de modes de décision partagés, et un environnement faisant la promotion de l'innovation<sup>102</sup>.

---

<sup>94</sup> Hansen, W B, J W Graham, J L Sobel, D R Shelton, B R Flay, and C A Johnson. "The consistency of peer and parent influences on tobacco, alcohol, and marijuana use among young adolescents." *Journal of Behaviour Medicine*, 1987: 559-579.

<sup>95</sup> Brook, J S, D W Brook, A S Gordon, M Whiteman, and P Cohen. "The psychological etiology of adolescent drug use: A family interactional approach." *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 1990.

<sup>96</sup> Baumrind, D. "Why adolescents take chances - And why they don't." *National Institute for Child Health and Human Development*. Bethesda, 1983.

<sup>97</sup> McDermott, D. "The relationship of parent drug use and parent's attitude concerning adolescent drug use to adolescent drug use." *Adolescence*, 1984: 89-97.

<sup>98</sup> Tec, N. "Parent-child drug abuse: Generational continuity or adolescent deviancy?" *Adolescence*, 1974: 350-364.

<sup>99</sup> Brook, J S, D W Brook, A S Gordon, M Whiteman, and P Cohen. "The psychological etiology of adolescent drug use: A family interactional approach." *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 1990.

<sup>100</sup> Kelly, D H, and R W Balch. "Social origins and school failure: A reexamination of Cohen's theory of working-class delinquency." *Pacific Social Review*, 1971: 413-430.

<sup>101</sup> Hawkins, J D, and T Lam. "Teacher practices, social development, and delinquency." In *The prevention of delinquency behavior*, by J D Burchard and S N Burchard, 241-274. Newbury Park: Sage, 1987.

<sup>102</sup> Gottfredson, D C. "An empirical test of school-based environmental and individual interventions to reduce the risk of delinquent behavior." *Criminology*, 1986: 705-731.

L'élément environnemental protecteur principal au sein des FAC est actuellement la norme subjective de non-tolérance de la consommation de substances intoxicantes pouvant affecter les capacités opérationnelles, ceci fait partie des « éléments normatifs qui introduisent une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire dans la vie sociale<sup>103</sup> », et les FAC devraient s'assurer de maintenir une balance dans les politiques afin de maintenir de telles normes comportementales.

## RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

Puisque les politiques efficaces sont celles qui « induisent à la fois des changements de comportement à court terme et des changements à long terme dans les normes sociales<sup>104</sup> » et que la consommation de cannabis peut être attribuée à des facteurs sociaux, psychologiques ou même physiologiques sous-jacents<sup>105</sup>, une équipe collaborative comprenant des représentants des services opérationnels, des services de santé, et de la communauté légale devrait être formée afin d'évaluer les options et de mitiger les risques opérationnels pour les FAC selon les différentes pistes de solution proposées. De plus, l'auteur de ce travail est un militaire universitaire qui a écrit dans ses fonctions de militaire et ne représente donc pas la vision civile du sujet. Il serait donc important d'obtenir l'autre facette de l'équation civil-militaire des politiques affectant la légitimité organisationnelle<sup>106</sup> des FAC en consultant le bureau des assistants politiques au sein du département de la défense nationale et du bureau du sous-ministre. La formation d'une équipe

---

<sup>103</sup> Scott, Richard W. "Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory." *Theory and Society*, octobre 2008: 427-442.

<sup>104</sup> Kinzig, Ann P, et al. "Social Norms and Global Environmental Challenges: The Complex Interaction of Behaviors, Values, and Policy." *Bioscience*, mars 01, 2013: 164-175.

<sup>105</sup> Pike, Birdgid. "Dail debate on cannabis." *Drugnet-Health Research Board*, 2014: 6-9.

<sup>106</sup> Barnes, Rudolph C. *Military legitimacy: might and right in the new millennium*. Portland: Frank Cass, 1996, p.3.

multidisciplinaire et la consultation de ces détenteurs d'enjeux assurera une prise de décision éclairée et des résultats à long terme pour influencer les normes sociales de comportement de membres des FAC.

De plus, une étude pré-post intervention utilisant la théorie du comportement planifié et un programme regroupant les valeurs et croyances attendues des militaires, ainsi que les attentes liées à l'acceptabilité sociale de consommation dans l'environnement protecteur militaire, permettrait de prédire les comportements des militaires et d'adapter les politiques et interventions au besoin.

## **CONCLUSION**

La légalisation et l'acceptabilité sociale de la consommation du cannabis au sein de la population canadienne auront des effets temporairement contrôlables dans la communauté militaire, mais l'évolution des normes sociales amènera des changements au sein des politiques des FAC. Bien qu'il peut sembler complexe d'influencer les comportements des militaires dans le contexte d'une légalisation de la consommation civile du cannabis, les études effectuées dans d'autres domaines de substances intoxicantes et créant des dépendances démontrent l'efficacité potentielle de méthodes favorisant les intentions et comportements de non-consommation.

La légalisation du cannabis amènera probablement une hausse de la prévalence de la consommation dans la société civile et une augmentation de certaines problématiques de santé associées, qui devront être considérées afin d'investir dans la prévention. La légalisation de la consommation de cannabis dans la société canadienne aura pour effet de remettre en question notre façon de percevoir l'intoxication et ses impacts en milieu de travail, tout comme à la

maison. Une réflexion sur les normes sociales quant à ces intoxications, que ce soit le cannabis, l'alcool, ou sous d'autres formes, aura des conséquences sur la santé des individus, mais aussi des conséquences pour les individus en société. Les FAC n'y sont pas à l'abri, mais sont en bonne posture pour influencer les comportements de consommation de ses membres afin d'assurer l'efficacité opérationnelle de l'organisation et le maintien de sa légitimité au sein de la société civile.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, Icek. "The theory of planned behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991: 179-211.
- Barnes, Rudolph C. *Military legitimacy: might and right in the new millennium*. Portland: Frank Cass, 1996.
- Baumrind, D. "Why adolescents take chances - And why they don't." *National Institute for Child Health and Human Development*. Bethesda, 1983.
- Bem, D J. "Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena." *Psychological Review*, 1967: 183-200.
- Brewster, Murray. "Legalization of pot presents conundrum for Canadian military." *Canadian Broadcasting Corporation*. janvier 05, 2018. <http://www.cbc.ca/news/politics/stoned-soldiers-military-legalized-marijuana-1.4473638> (accessed avril 08, 2018).
- Brook, J S, D W Brook, A S Gordon, M Whiteman, and P Cohen. "The psychological etiology of adolescent drug use: A family interactional approach." *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 1990.
- Canadian Human Rights Commission. "Equal Rights for Men and Women in Combat." *Canadian Human Rights Commission*. février 20, 1989. <http://www.ccdp-chrc.gc.ca/eng/content/equal-rights-men-and-women-combat> (accessed avril 08, 2018).
- Champagne, François, and Nicole Leduc. *Évaluation de la programmation régionale de soins ambulatoires*. Groupe de recherche interdisciplinaire en santé, Montréal: Université de Montréal, 2001.
- Cooke, Richard, Mary Dahdah, Paul Norman, and David P French. "How well does the theory of planned behaviour predict alcohol consumption? A systematic review and meta-analysis." *Health Psychology Review*, avril 02, 2016: 148-167.
- de Young, R. "Some psychological aspects of reduced consumption behavior: The role of intrinsic satisfaction and competence motivation." *Environment & Behavior*, 1996: 358-409.
- DiMaggio, P J, and W Powell. ""The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, 1983: 147-160.
- Drug and Alcohol Testing Association of Canada . "Legalization of Cannabis Presents Conundrum for Canadian Military." *Drug and Alcohol Testing Association of Canada* . février 01, 2018. <https://datac.ca/legalization-cannabis-presents-conundrum-canadian-military/> (accessed avril 07, 2018).

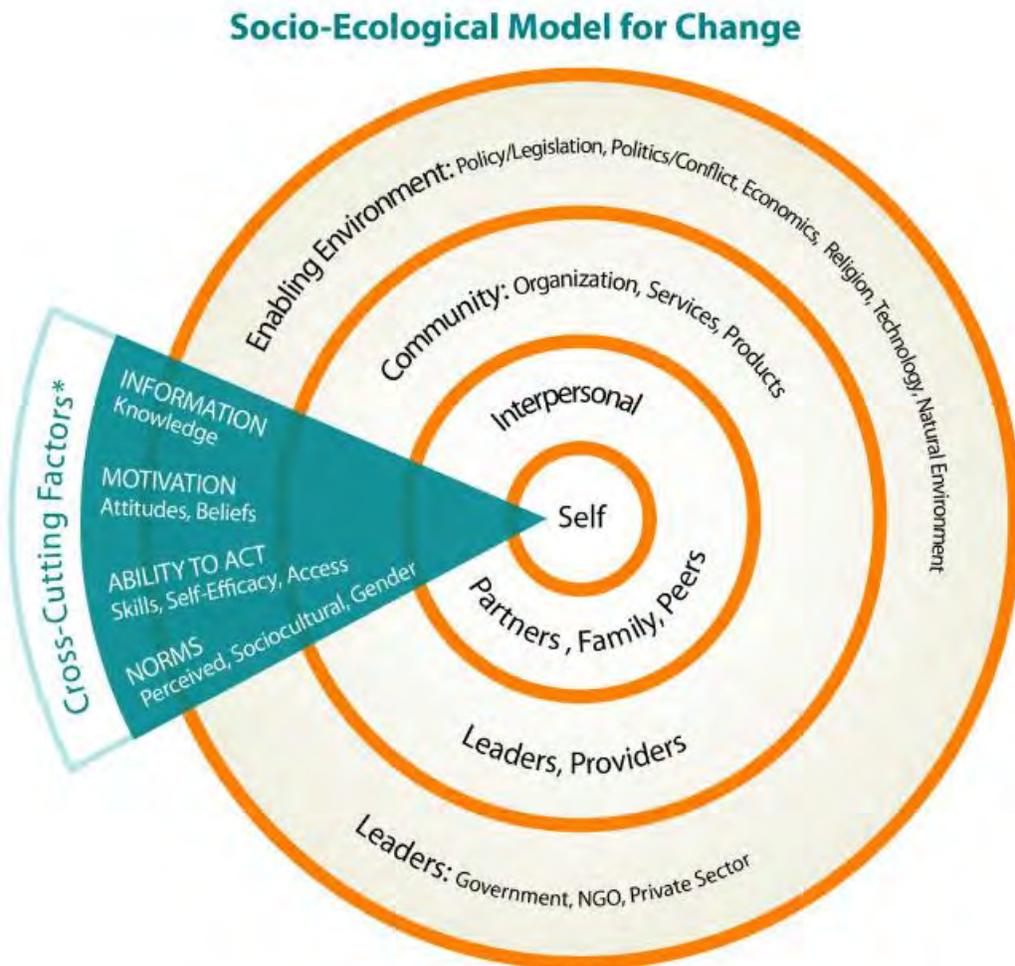
- Ellickson, Robert C. "The Market for Social Norms." *Yale Law School: Faculty Scholarship Series*, 2001: 1-49.
- Europe Against Drugs. *Cannabis - Issues for policy makers*. Drug Prevention and Information Programme, Brussels: European Union, 2016.
- Gottfredson, D C. "An empirical test of school-based environmental and individual interventions to reduce the risk of delinquent behavior." *Criminology*, 1986: 705-731.
- Gouvernement du Canada. "Autres drogues." *Défense nationale et les Forces armées canadiennes*. mars 10, 2017. <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-sante-bien-etre-dependance/consommation-autres-drogues.page> (accessed avril 07, 2018).
- Gouvernement du Canada. *Servir avec honneur*. Ottawa: Publié sous les auspices du Chef d'état-major de la Défense, 2003.
- Gudgion, T J, and M P Thomas. "Changing Environmentally Relevant Behaviour." *Environmental Education* 10, no. 2 (1991): 101-112.
- Hagger, Martin S, et al. "Predicting alcohol consumption and binge drinking in company employees: An application of planned behaviour and self-determination theories." *British journal of health psychology*, juillet 2011: 379-407.
- Hammond, James W. "Legitimacy and military operations." *Military Review - The Army Ethic*, 2010: 68-79.
- Hansen, W B, J W Graham, J L Sobel, D R Shelton, B R Flay, and C A Johnson. "The consistency of peer and parent influences on tobacco, alcohol, and marijuana use among young adolescents." *Journal of Behaviour Medicine*, 1987: 559-579.
- Hawkins, David J, Richard F Catalano, and Janet Y Miller. "Risk and protective factors for alcohol and other drug problems in adolescence and early adulthood: implications for substance abuse prevention." *Psychological Bulletin* 112, no. 1 (1992): 64-105.
- Hawkins, J D, and T Lam. "Teacher practices, social development, and delinquency." In *The prevention of delinquency behavior*, by J D Burchard and S N Burchard, 241-274. Newbury Park: Sage, 1987.
- Holliday, Ian. *Canadians disjointed on pot plan: Most support the bill, but think it will fail in its key goals*. Sondage, Angus Reid Institute, 2017.
- Jeffery, Michael K. *Inside Canadian Forces Transformation: Institutional Leadership as a Catalyst for Change*. Kingston: Canadian Defence Academy Press, 2009.
- Jessor, R, and S L Jessor. *Problem behavior and psychosocial development: A longitudinal study of youth*. New York: Academic Press, 1977.

- Johnson, C A, and J Solis. "Comprehensive community programs for drug abuse prevention." *NIDA Research Monograph-Preventing adolescent drug abuse: Intervention strategies*, 1983: 76-114.
- Kelly, D H, and R W Balch. "Social origins and school failure: A reexamination of Cohen's theory of working-class delinquency." *Pacific Social Review*, 1971: 413-430.
- Kinzig, Ann P, et al. "Social Norms and Global Environmental Challenges: The Complex Interaction of Behaviors, Values, and Policy." *Bioscience*, mars 01, 2013: 164-175.
- Lanphier, CM, and GF McCauley. "Prevalence and consequences of nonmedical use of drugs among Canadian Forces personnel: 1982." *American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, 1985: 231-247.
- Lapinski, Maria Knight, and Rajiv N Rimal. "An Explication of Social Norms." *Communication Theory* 15, no. 2 (2006): 127-147.
- Lessig, Lawrence. "The Regulation of Social Meaning." *University of Chicago Law Review* 62, no. 3 (1995): 943-973.
- Lounnas, Rezki. *Théorie des institutions et applications aux organisations*. Montréal: HEC Montréal, Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers, 2004.
- McAdams, Richard H. "The Origin, Development, and Regulation of Norms." *Michigan Law Review*, 1997.
- McConnell, Jeffery C. "A Study of the Relationships Among Person-Organization Fit and Affective, Normative, and Continuance Components of Organizational Commitment." *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 9, no. 4 (2003): 137-156.
- McDermott, D. "The relationship of parent drug use and parent's attitude concerning adolescent drug use to adolescent drug use." *Adolescence*, 1984: 89-97.
- McKee, Neil, Erma Manoncourt, Saik Chin, and Rachel Carnegie. "Involving People, Evolving Behavior." In *Communication for Development and Social Change*, by Jan Servaes, 254-276. New Delhi: Sage, 2008.
- Meyer, John P, and Nathalie J Allen. "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review*, 1991: 61-89.
- Murray, C A. "The physical environment and community control of crime." *Crime and public policy*, 1983: 107-122.
- Parlement du Canada. "Projet de loi C-45." *Parlement du Canada*. novembre 27, 2017. <http://www.parl.ca/DocumentViewer/fr/42-1/projet-loi/C-45/troisieme-lecture> (accessed avril 12, 2018).

- Parti Libéral du Canada; "Nous légaliserons, réglerons et limiterons l'accès à la marijuana." *Parti Libéral du Canada*. 2015. <https://www.liberal.ca/fr/realchange/marijuana/> (accessed avril 7, 2018).
- Pentz, M A, B R Brannon, V L Charlin, E J Barrett, D P MacKinnon, and B R Flay. "The power of policy: the relationship of smoking policy to adolescent smoking." *American Journal of Public Health*, 1989: 857-862.
- Pike, Birdgid. "Dail debate on cannabis." *Drugnet-Health Research Board*, 2014: 6-9.
- Roberts-Gray, Cynthia, and Mary Ann Scheirer. "Checking the congruence between a program and its organizational environment." *New Directions for Evaluation*, 1988: 63-82.
- Robin, Rosemary, and Charlotte McEachan. "Prospective prediction of health-related behaviours with the Theory of Planned Behaviour: a meta-analysis." *Health Psychology Review*, 2011: 97-144.
- Robins, L N. "The natural history of adolescent drug use." *American Journal of Public Health*, 1984: 656-657.
- Schmitz, Cristin. "JAG says marijuana legalization presents 'challenges' for military." *The Lawyer's Daily*. mai 08, 2017. <https://www.thelawyersdaily.ca/articles/3116/jag-says-marijuana-legalization-presents-challenges-for-military> (accessed avril 08, 2018).
- Schultz, P W, J M Nolan, R B Cialdini, N J Goldstein, and V Griskevicius. "The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms." *Psychological Science*, mai 2007: 429-434.
- Scott, Richard W. "The adolescence of institutional theory." *Administrative Science Quarterly*, 1987, 32 ed.: 493-511.
- Scott, Richard W. "Reflections on a half-century of organizational sociology." *Annual Review of Sociology*, 2005: 1-21.
- Scott, Richard W. "Conceptualizing organizational fields: linking organizations and societal systems." In *Systemrationalitat und partialinteresse*, by H U Derlien, U Gerhardt and F W Scharpf. Baden-Baden Germany: Nomos Verlagsgesellschaft, 1994.
- Scott, Richard W. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- Scott, Richard W. "Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory." *Theory and Society*, octobre 2008: 427-442.
- Sewell, W H. "A theory of structure: duality, agency, and transformation." *American Journal of Sociology*, 1992: 1-29.
- Statistique Canada. *Experimental Estimates of Cannabis Consumption in Canada, 1960 to 2015*. Economic Insights, Ottawa: Gouvernement du Canada, 2017.

- Statistique Canada. *Prevalence and correlates of marijuana use in Canada*. Health Reports, Ottawa: Gouvernement du Canada, 2015.
- Sterniczuk, Roxanne, and John Whelan. "Cannabis use among Canadian Armed Forces Veterans." *Journal of military, veteran and family health*, 2016: 43-52.
- Stone, Craig. *Public management of defence in Canada*. Toronto: Breakout Educational Network in association with the School of Policy Studies, Queen's University, 2009.
- Tec, N. "Parent-child drug abuse: Generational continuity or adolescent deviancy?" *Adolescence*, 1974: 350-364.
- Transform Drug Policy Foundation. "How to regulate cannabis - A practical guide." *Transform - Getting drugs under control*. mai 2014.  
<http://www.unodc.org/documents/ungass2016/Contributions/Civil/Transform-Drug-Policy-Foundation/How-to-Regulate-Cannabis-Guide.pdf> (accessed avril 21, 2018).
- USAID - The Communication for Change Program. *Social Behavior Change Communication*. octobre 04, 2010. <https://www.c-changeprogram.org/sites/default/files/SBCC-Framework-%28for%20web%29-10.20.pdf> (accessed avril 7, 2018).
- Wakefield, Melanie A, Barbara Loken, and Robert C Hornik. "Use of mass media campaigns to change health behaviour." *The lancet*, 2010: 1261-1271.
- Wildavsky, A B. *Speaking truth to power: the act and craft of policy analysis*. Boston: Little Brown, 1979.
- Wilson, David Sloan, Steven C Hayes, Anthony Biglan, and Dennis D Embry. "Collaborating on evolving the future." *Behavioral and Brain Sciences*, août 2014: 438-460.
- Wood, Alex M, Gordon D Brown, and John Maltby. "Social Norm Influences on Evaluations of the Risks Associated with Alcohol Consumption: Applying the Rank-Based Decision by Sampling Model to Health Judgments." *Alcohol and Alcoholism*, 2012: 57-62.
- Wyatt, Thomas C, and Gal Reuven. *Legitimacy and Commitment in the Military*. Greenwood Publishing Group, 1990.
- Zurcher, Anthony. "Trudeau brings Liberals back on top." *BBC News*, octobre 2015.

## Annexe A – Cadre Conceptuel



\*These concepts apply to all levels (people, organizations, and institutions). They were originally developed for the individual level.

SOURCE: Adapted from McKee, Manoncourt, Chin and Carnegie (2000)

Annexe B - Summary of policy instruments, changes in norms, and potential for a “boomerang” effect

<b>Policy instrument</b>	<b>Examples</b>	<b>Can change norms through...</b>	<b>Can “boomerang” by...</b>
<b>Active norms management</b>	Advertising, information, appeals	Directly influencing personal norms, influencing belief about what others are doing	Revealing that others are not “doing their part”
<b>Changing architecture</b>	Making desired behaviors more convenient or more visible	Cognitive dissonance, increasing social disapproval for failure to engage in “easy” behaviors, creating targets for social norms (visible behaviors)	Revealing that others are not “doing their part”
<b>Financial interventions</b>	Taxes, fines, allowances, subsidies	Repeated behavior and experience, signaling the importance society places on certain behaviors	Creating an economic rather than moral calculus; creating more resources for behaviors that undermine intended goal (subsidies)
<b>Regulations</b>	Laws, standards	Signaling the importance society places on certain behaviors, repeated behavior and experience	Creating incentive to regain lost freedoms; revealing that bad behaviors are more pervasive than previously believed; crowding out “other regarding” behavior

Source: Kinzig, Ann P, et al. "Social Norms and Global Environmental Challenges: The Complex Interaction of Behaviors, Values, and Policy." *Bioscience*, mars 01, 2013: 164-175.

## Annexe C – Théorie des comportements planifiés

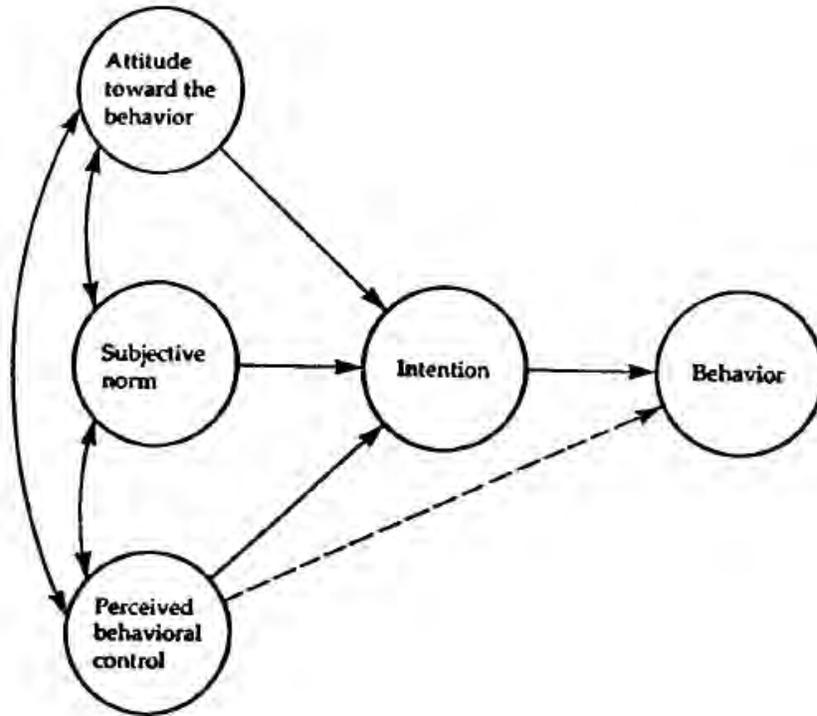


FIG. 1. Theory of planned behavior

Source: Ajzen, Icek. "The theory of planned behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991: 179-211.

## Annexe D – Continuum des options de politiques disponibles

---

**A spectrum of policy options available**

---

