

## Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

## Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

CANADIAN FORCES COLLEGE / COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES  
CSC 28 / CCEM 28

EXERCISE/EXERCICE NOUVEAUX HORIZONS

**Maintenir l'élite au sein du corps des officiers des Forces canadiennes**

By /par maj Gaétan Goyette

*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.*

*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.*

## Maintenir l'élite au sein du corps des officiers des Forces canadiennes

« À l'avenir, le système de perfectionnement professionnel des officiers (PPO) devra combler les attentes des officiers et leur faire sentir qu'ils sont des membres précieux d'une équipe solide et progressive. Ils doivent pouvoir contribuer pleinement en fonction de leurs talents et leur apport doit être apprécié et souvent récompensé. Surtout, le système devra recruter des officiers et les maintenir à l'effectif en faisant la promotion d'avantages intangibles comme des affectations intéressantes, le sens du devoir et la fierté de servir les Forces canadiennes et le Canada. »<sup>1</sup>

### L'Officier canadien au XXI<sup>e</sup> siècle

Le 31 décembre 1996, suivant une série d'incidents qui ont semé le doute dans l'esprit de la population, des membres de la presse et des politiciens canadiens sur le professionnalisme et le leadership du corps d'officiers des Forces canadiennes, le ministre de la Défense a décrété un moratoire sur les promotions d'officiers. De plus, il a commissionné une série d'études afin d'éclaircir la situation au sein des Forces canadiennes. Parmi les cinq rapports principaux, le rapport Morton sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes est celui qui aura eu, quatre ans plus tard, le plus d'impact sur l'élaboration du document d'orientation stratégique intitulé *l'Officier canadien au XXI<sup>e</sup> siècle (L'Officier en 2020)*<sup>2</sup>.

En effet, dans son rapport, le Dr Desmond Morton fait des recommandations générales sur la restructuration du corps d'officiers, la modification des plans de carrière et l'éducation des officiers<sup>3</sup>. Plusieurs de ses recommandations seront reprises dans le rapport du ministre au premier ministre; toutefois celle qui aura le plus grand impact à court et à long termes consiste en la recommandation de « modifier les politiques, à compter de 1997, de façon à exiger un diplôme universitaire pour l'obtention d'une commission d'officier, la seule exception étant les officiers sortis du rang ».<sup>4</sup> Cette recommandation reposait sur la nécessité de développer un corps d'officiers possédant une plus grande base de connaissances générales afin de faire face à la

complexité et à la diversité des défis que leur procure une carrière militaire<sup>5</sup>. Cependant, elle soulevait également la nécessité de procéder à une réforme des plans de carrière, notamment l'intégration d'une période de service externe au Ministère<sup>6</sup> et un « remaniement de la structure des grades »<sup>7</sup>.

Depuis, bien que la recommandation de modifier la politique de recrutement n'ait pas encore été appliquée entièrement, bon nombre d'efforts et de ressources sont déployés afin de permettre aux officiers actuellement en service d'obtenir un diplôme universitaire de premier et même de deuxième cycle<sup>8</sup>. D'ailleurs, en mars 2001, cette recommandation a refait surface dans le cadre du plan d'orientation stratégique *l'Officier en 2020*. Encore une fois, dans le but de promouvoir un corps d'officiers avertis, il est recommandé de maintenir la politique exigeant un diplôme universitaire pour l'obtention d'une commission d'officier.<sup>9</sup>

Or, selon le plan d'orientation stratégique, « la capacité d'attirer et de conserver les meilleurs officiers au moment où les travailleurs du savoir sont rares s'avérera un important déterminant du succès du PPO »<sup>10</sup>. Cette nouvelle orientation prendra donc tout son sens si elle est accompagnée, comme l'avait suggéré le Dr Morton, d'une réforme des plans de carrière qui permettra la rétention de cette nouvelle élite. Sans une telle réforme, l'emploi d'un officier nouvellement éduqué dans un système qui ne lui permet pas de mettre à profit ses nouvelles connaissances peut l'exhorter à quitter l'organisation. À titre d'exemple, entre 1993 et 1999, plus de 60 p. 100 des officiers supérieurs militaires gradués du programme subventionné de maîtrise en administration pour gens d'affaires (EMBA) ont quitté les Forces canadiennes peu de temps après avoir complété leur période de service obligatoire<sup>11</sup>.

Malheureusement, la nouvelle orientation stratégique ne fait pas état d'un plan de réforme des pratiques de gestion des ressources humaines qui encourageraient le maintien en service des militaires nouvellement formés. Dans le contexte futur où les ressources humaines seront limitées, les Forces canadiennes ne peuvent se permettre de perdre les officiers nouvellement formés au profit de l'industrie privée. Dans ce sens, le but de cette étude consiste à proposer une alternative à la méthode actuelle de dotation en personnel pour les postes d'emplois génériques des officiers supérieurs afin de les inciter à demeurer au sein des Forces canadiennes et, par le fait même, de leur permettre d'optimiser le rendement de nos ressources humaines et de nos investissements dans leur perfectionnement professionnel.

Afin de bien délimiter le sujet, la première partie portera sur les principes fondamentaux de l'industrie privée en matière de dotation en personnel et les principales contraintes limitant les Forces canadiennes à cet égard. La deuxième partie portera sur les grandes lignes d'une nouvelle pratique dans l'industrie privée visant à réduire le mouvement incontrôlé de la main-d'œuvre. Dans la troisième partie, l'auteur décrira le mode actuel de dotation en personnel au sein des Forces canadiennes et proposera une solution de rechange.

En premier lieu, il est important de bien saisir ce qu'est la dotation en personnel. Le dictionnaire canadien des relations du travail définit le terme comme étant « les processus regroupant l'ensemble des actes administratifs qui sont posés pour doter un poste vacant... »<sup>12</sup>. La définition ajoute que la dotation englobe plusieurs activités de gestion des ressources humaines. Pour les fins de cette étude, la dotation en personnel au sein des Forces canadiennes inclut la portion du

contrôle et de l'attribution des postes aux groupes professionnels militaires (GPM) et l'assignation du personnel dans les postes.

Généralement, dans l'industrie privée, la première étape avant de doter un poste consiste à l'analyser afin de déterminer les exigences nécessaires. Peu importe la technique d'analyse utilisée, ce qui en résulte se traduit par la définition de l'emploi qui répond à la question : « Quels sont les expériences et les traits psychologiques requis pour remplir le poste? »<sup>13</sup> En ce qui a trait aux postes de gestionnaires, les exigences sont le plus souvent formulées sous forme d'études et d'expériences préalables minimums ou d'un agencement de celles-ci. Une fois les exigences établies, le poste est affiché pour la mise en candidature ouverte ou fermée à la suite de laquelle les agents des ressources humaines recherchent des candidats admissibles par le truchement de banques de curriculum vitae. Bien souvent, pour ce qui est d'un poste de cadres supérieurs, la sélection est confiée à une agence professionnelle de sélection qui utilise une batterie de tests de personnalité et de compétence afin de faire correspondre le plus possible les qualifications et les traits psychologiques nécessaires pour doter le poste. L'importance du poste justifie les méthodes de sélection employées.

Quant aux grandes entreprises, elles peuvent retenir les services d'un groupe de planification des ressources humaines. En particulier, elles leur confieront les fonctions liées aux prévisions de la demande en ressources humaines basées sur la planification stratégique, aux analyses interne et externe des tendances du marché du travail et de la main-d'œuvre, ainsi qu'à la planification et à la mise en place de programmes pour répondre aux besoins en ressources humaines de l'entreprise.<sup>14</sup> L'analyse interne s'avère une partie importante des fonctions de la planification et

comprend entre autres le maintien d'une banque des données du personnel et d'un répertoire des compétences, ainsi que la planification de la relève. Tous ces outils soutiennent le processus de décision stratégique des grandes sociétés. Ainsi, leurs dirigeants sont en mesure de prendre des décisions éclairées sur l'enrôlement, les plans de formation, les choix de fermeture d'infrastructures ou de réduction du personnel.

Afin d'adapter les fonctions de gestion des ressources humaines liées à la dotation en personnel de l'industrie privée aux Forces canadiennes, il faut prendre conscience des contraintes et des distinctions imposées par le service militaire. La meilleure façon de bien saisir ces différences est de faire un tour d'horizon des grandes lignes de l'étude des plans stratégiques, par exemple, le rapport du groupe d'étude sur les effectifs d'officiers<sup>15</sup>, commissionné par le ministre de la Défense lors de l'unification en 1964.

Ce rapport de 136 pages a été produit lors de la formation du corps unifié des officiers. Les membres du groupe d'étude avaient pour mandat de déterminer le niveau d'éducation requis, les limites d'âge de service et les coûts associés au maintien des structures de grades et des divers groupes de profession d'officiers au sein des Forces canadiennes<sup>16</sup>. Fort heureusement, ils ont dépassé la vision étroite du mandat et ont décidé d'établir un plan directeur contenant tous les éléments nécessaires pour la mise en place d'un système de gestion de carrières des officiers. Le rapport relève clairement que les membres du corps d'officiers dans une force disponible<sup>17</sup> doivent être de bons planificateurs, de bons administrateurs, de bons instructeurs et, de plus, ils doivent être prêts en tout temps à participer aux opérations<sup>18</sup>. Cette nécessité justifie la limite d'âge fixée pour le service militaire et la structure des professions militaires.

En effet, le rapport explique bien la nature des fonctions des officiers en temps de paix et en temps de conflit. Le déve



Un des éléments intéressants du rapport en termes de gestion des ressources humaines est la croyance selon laquelle l'adéquation entre les connaissances de chacun et les exigences liées aux emplois dans une structure permettant un équilibre entre les possibilités de carrière et les coûts du maintien du personnel peut être accomplie sans égard aux insignes, ni à la couleur de l'uniforme et aux autres choses du genre<sup>20</sup>. Comme le rapportent les membres du groupe d'étude, ces dernières servent à favoriser l'esprit de corps et non à régir la structure des emplois<sup>21</sup>. De plus, le rapport mentionne que chaque poste doit être accompagné d'une description de travail décrivant « ...le rôle, la description des tâches et les compétences nécessaires »<sup>22</sup>.

Malheureusement, ces exigences ont été diluées pour les besoins de la création d'une structure de carrière basée sur l'accomplissement des fonctions en temps d'opérations sans tenir compte des emplois génériques en temps de paix. En effet, puisque la majorité des emplois militaires opérationnels n'ont pas d'équivalent civil, la Défense a créé une structure de groupe de métiers utilisée pour l'entraînement de base et l'assignation des postes au sein des unités opérationnelles.

Ce tour d'horizon des principes de dotation en personnel et du plan directeur permet d'établir que certaines fonctions associées à la gestion des ressources humaines sont utilisables au sein des Forces canadiennes et qu'elles s'avèrent des outils très importants au processus de décisions stratégiques. Ces outils sont adaptables à la gestion du corps des officiers dans la mesure où ils tiennent compte des restrictions majeures du système de carrière, par exemple, les besoins opérationnels et les limites concernant le temps de service. Toutefois, la plus importante est sans doute le modèle fermé de promotion dans lequel les officiers doivent acquérir les expériences nécessaires pour monter en grade. Pour qu'un tel système permette aux candidats d'accéder au plus haut grade, d'importants efforts doivent être déployés pour maintenir et former l'élite à

l'intérieur des rangs. Dans la prochaine section l'auteur examinera le phénomène de la mobilité des travailleurs du savoir et des efforts nécessaires afin de les recruter et de les retenir au sein de l'entreprise.

De nos jours, de nombreuses entreprises ont abandonné le principe du système fermé. La dotation des postes de cadres supérieurs est confiée à une agence de recrutement externe ou encore provient d'une combinaison de recrutement et de promotions internes. En outre, les connaissances et les expériences recherchées chez un candidat et, plus particulièrement, les accomplissements réalisés au cours de sa carrière prévalent sur l'importance des postes occupés dans le passé<sup>23</sup>. Cette ouverture du système de recrutement des cadres supérieurs est en partie la cause du phénomène de mobilité de cette classe de travailleurs. Un peu à l'image des transactions de joueurs étoile dans les ligues sportives, les sociétés se disputent les meilleurs gestionnaires et dirigeants. Tout comme pour les sportifs, une telle manœuvre engendre une inflation des salaires et des bonifications qui ont pour effet de détruire la relation de loyauté entre les entreprises et les cadres<sup>24</sup>.

Les chefs d'entreprises sont très conscients de la rareté des candidats, des difficultés associées à l'embauche des travailleurs du savoir dans les fonctions de cadre, des coûts associés à l'entraînement, de la période d'adaptation des nouveaux employés, ainsi que des pertes causées par le départ inattendu d'un cadre. C'est pourquoi les entreprises et les cadres supérieurs prennent conscience qu'ils doivent établir des stratégies de rétention et de fidélisation des travailleurs plutôt que de poursuivre la course effrénée aux employés par le truchement d'offres salariales alléchantes<sup>25</sup>. Le phénomène revêt une telle importance que des universités de grande

renommée publient actuellement de très bonnes études sur le sujet. Les diverses méthodes proposées aux entreprises dans ces publications ne sont pas toutes applicables ni adaptables aux Forces canadiennes. Cependant, de nombreuses leçons et de nombreux principes sont transposables. Entre autres, le principe de moulage des postes (Job Sculpting) en est un qui pourrait être adapté afin d'établir une stratégie pour maintenir nos meilleurs talents. Un bon résumé du principe est publié par Harvard Business School, dans une revue intitulée, « *Job Sculpting the Art of Retaining your Best People* »<sup>26</sup>.

Les grandes lignes du principe de moulage des postes reposent sur le fait que les employés demeurent dans leur poste seulement si le travail satisfait leurs intérêts personnels profonds<sup>27</sup>. Ces intérêts personnels profonds ne sont pas facilement définissables ni ne sont nécessairement présents dans les activités dans lesquelles l'employé excelle<sup>28</sup>. L'étude publiée par Harvard est basée sur une recherche effectuée dans la communauté des cadres d'entreprises du monde des affaires. Les chercheurs ont cerné huit intérêts personnels profonds communs aux gens dans ce domaine d'emploi, soit : l'application de la technologie, l'analyse quantitative, le développement de théories et la pensée conceptuelle, la réalisation qui exige un esprit créateur, le counselling et le mentorat, la gestion des gens et les relations interpersonnelles, le contrôle d'entreprise, et l'influence par la communication des idées<sup>29</sup>. Il est possible qu'un officier possède plus d'un de ces intérêts. La façon de découvrir les intérêts profonds de ces employés incombe aux superviseurs<sup>30</sup>.

Ces huit intérêts profonds ne s'appliquent pas nécessairement aux officiers qui joignent les Forces canadiennes; néanmoins, le principe demeure intéressant. Bien qu'il soit inconcevable

d'adapter les postes de chaque officier, il est possible de faire preuve de plus de diligence au moment d'assigner les officiers dans les postes. Par exemple, on devrait chercher à cerner les intérêts profonds des militaires afin de les employer dans des postes qui répondent à leurs intérêts personnels. Toutefois, pour arriver à optimiser la sélection des candidats les mieux qualifiés et qui possèdent un intérêt pour le poste ouvert, il faut un service de dotation en personnel souple qui permette d'accommoder les gens. Dans la prochaine section, l'auteur passera en revue le système actuel et proposera une alternative à la pratique de dotation en personnel pour les postes d'emplois génériques des officiers supérieurs afin de les inciter à demeurer au sein des Forces canadiennes et ainsi conserver et optimiser nos ressources humaines et nos investissements dans leur perfectionnement professionnel.

Actuellement, les fonctions de gestion des ressources humaines au sein des Forces canadiennes sont centralisées dans le groupe du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) (SMA(RH-Mil)). Lorsqu'un besoin de ressources humaines justifie l'établissement d'un poste militaire, l'unité ou le commandement établit le poste en fonction du grade et du groupement de métiers désirés pour occuper le poste. Ainsi, l'analyse des compétences nécessaires pour doter le poste se limite à convertir les exigences en matière d'expériences et d'études relativement à un groupe d'occupation militaire particulier ou générique. Le poste ainsi établi sera validé par le groupe du Directeur général - Politiques et planification en ressources humaines militaires (DGPPRHM) au sein du groupe SMA(RH-Mil). Cette cellule est responsable de vérifier tous les postes d'officiers militaires contre la structure établie des GPM et des divers groupements opérationnels afin de maintenir un ratio d'officiers de tout métier dans le but principal de maintenir une force militaire pouvant faire face à des opérations soutenues.

Ce processus de validation de la dotation est justifié selon le plan directeur de gestion des officiers militaires. En général, les postes de lieutenant et de capitaine sont le plus souvent rattachés à des GPM particuliers, car la plupart de ces postes se situent à un niveau d'apprentissage et de perfectionnement dans la profession militaire. De plus, ces postes exigent rarement un élargissement des connaissances de base associées au GPM. Les quelques postes génériques sont attribués à un GPM selon des barèmes de répartition permettant de maintenir le modèle d'effectif total désiré. Les pourcentages des postes génériques aux grades de lieutenant et de capitaine sont seulement de 6 et de 15 p. 100 respectivement<sup>31</sup>.

Toutefois la situation au moment d'établir des postes d'officiers supérieurs se présente différemment. De nombreux postes à ces niveaux requièrent un élargissement des connaissances qui ne sont pas nécessairement associées à la formation générale des divers GPM. Alors, plusieurs postes sont de nature générique et sont attribués au GPM pour nulle autre raison que la nature du poste et le type d'environnement dans lequel le poste est créé. Les pourcentages des postes génériques aux grades de major, de lieutenant-colonel et de colonel sont respectivement de 23,2, de 42,4 et de 60,5 p. 100<sup>32</sup>. Voilà pourquoi l'auteur de cette étude tentera de proposer une solution de rechange afin de modifier la dotation des postes génériques des officiers supérieurs<sup>33</sup>.

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines militaires, il est essentiel de maintenir un contrôle de la répartition du nombre d'officiers dans chaque GPM à un grade donné. En effet, les besoins opérationnels prévalent sur toute autre considération. De ce fait, il est possible que les

besoins opérationnels exigent le maintien d'une proportion de 70 p. 100 de ces officiers à tous les grades dans des GPM opérationnels par rapport aux GPM de soutien. Le maintien d'un tel contrôle est justifiable. Par exemple, le fait que tous les postes d'officiers dans un bataillon d'infanterie soient attribués au GPM d'infanterie est logique et il en est de même du fait que les exigences militaires imposent le maintien d'un minimum de 100 postes de lieutenant-colonel d'un GPM particulier à des fins de succession. Néanmoins, les procédures de contrôle et les barèmes de répartition ne sont pas la source du problème. Celui-ci réside dans le fait que l'outil de gestion de la structure sert à régir la répartition des postes à des fins de dotation des postes génériques. Ainsi, les postes génériques sont alloués au gestionnaire de carrières d'un GPM particulier afin qu'il dote le poste avec le meilleur officier disponible dans son propre GPM plutôt que d'assigner le meilleur officier disponible pour accomplir les tâches.

En termes clairs, selon le système de dotation actuel, si les Forces canadiennes avaient établi le premier poste d'astronaute canadien et en avaient assuré la dotation, il serait impensable que le capitaine de vaisseau Marc Garneau ait eu la chance d'être considéré pour le poste et ainsi prouver qu'il était le meilleur candidat pour la tâche. Un poste d'astronaute aurait certainement été attribué au GPM de l'aviation ce qui aurait, par le fait même, empêché ce dernier de postuler en raison de son GPM, car Marc Garneau était un ingénieur maritime<sup>34</sup>. Notre système actuel de répartition et de dotation des postes génériques privilégie la sélection du meilleur candidat disponible à l'intérieur d'un GPM donné plutôt que la sélection du meilleur candidat disponible parmi tous les officiers des Forces canadiennes.

Ce système de dotation offre l'avantage de simplifier la gestion de l'attribution des postes génériques et facilite le processus de sélection des candidats. En effet, dès que le poste est établi et attribué à un GPM, le gestionnaire de carrières de ce GPM devient responsable de doter le poste à même les officiers disponibles qui relèvent de son GPM. Les promotions et les mutations sont assujetties à ce cycle de « dotation » de postes qui n'est au fond qu'une formalité.

Cependant, le processus donne l'impression à de nombreux gestionnaires de carrières de « boucher des trous » plutôt que de gérer l'assignation des postes<sup>35</sup>. De plus, un tel système entraîne souvent des mutations qui pourraient être évitées si le gestionnaire de carrières pouvait, en se fondant sur les qualifications, les études et les expériences des officiers qui relèvent de son GPM, doter des postes génériques qui sont malheureusement attribués à des GPM autres que le sien.

Si la pratique d'aujourd'hui répond aux besoins d'hier, selon laquelle une grande partie des officiers étaient éduqués dans la pratique de leur profession militaire seulement, celle-ci n'a pas sa place dans les années à venir. Qui plus est, puisque le plan de formation de *l'Officier en 2020* permet aux officiers de poursuivre leurs études dans le domaine de leur choix, il ne sera pas rare qu'un pilote possède un diplôme d'ingénieur et une maîtrise en gestion des affaires ou qu'un officier d'artillerie détienne un doctorat en relations internationales. Alors, comment allons-nous intéresser ces officiers à demeurer à l'emploi des Forces canadiennes si nous persistons à leur offrir des postes attribués à leur GPM seulement au titre des qualifications militaires et sans égard aux nouveaux intérêts démontrés dans l'acquisition de formation avancée?

Il est permis de croire que l'établissement d'un système de dotation par sélection basée sur les études, les connaissances et les expériences acquises permettrait d'améliorer la situation. Pour ce faire, à l'exemple des principes généraux de ressources humaines et du plan d'emploi des officiers lors de l'unification des forces en 1964, la première étape consiste à établir les exigences de tous les postes de nature générique en termes d'études, de connaissances et d'expériences.

La tâche la plus importante serait de désigner le niveau et le type d'études nécessaires ou préférables pour chaque poste générique. De plus, associés aux exigences académiques, les postes devraient être déterminés en fonction des connaissances et des expériences indispensables pour remplir les fonctions. Ainsi, plutôt que de désigner les postes d'officiers d'état-major au Quartier général de la Défense nationale par un titre et de l'assigner à un GPM sans raison valable autre que celle d'établir un contrôle sur la structure, les postes seraient déterminés par des exigences essentielles et souhaitables. Par exemple, un poste d'attaché militaire au grade de lieutenant-colonel pourrait être ouvert à tous les officiers possédant une maîtrise ès arts et l'expérience d'un tour des Nations Unies ou encore un poste d'officier supérieur dans le groupe SMA(RH-Mil) pourrait exiger un diplôme universitaire de premier cycle et une certification en gestion de ressources humaines et un minimum de cinq ans d'expérience dans des postes d'administration ou de commandement.

Cette étape entraînerait une charge de travail considérable pour déterminer les exigences de chaque poste et il faudrait un certain nombre d'années pour y arriver. Par contre, un tel exercice permettrait dès maintenant de sensibiliser les superviseurs aux compétences et aux niveaux



d'expertise nécessaires pour remplir les fonctions au sein de leur unité et ainsi pouvoir formuler des attentes réalistes pour leur organisation. À long terme, la dotation en fonction des études, des connaissances et des expériences offrirait aux Forces canadiennes une vue d'ensemble objective du niveau des compétences et des lacunes de leurs officiers plutôt que d'officiers dans un GPM donné.

La détermination des exigences essentielles et souhaitables des postes génériques ne change rien au processus de contrôle des effectifs. Chaque GPM maintiendrait un niveau préférentiel de dotation (NPD) lui permettant de doter les postes particuliers et un certain nombre de postes génériques<sup>36</sup>. Plutôt que d'associer les postes aux GPM, les gestionnaires de carrières seraient responsables de doter les postes particuliers assignés à leur GPM et d'offrir des candidats répondant aux exigences des postes génériques jusqu'à concurrence du NPD. Les candidats seraient sélectionnés par le gestionnaire des postes. Cette pratique s'apparenterait à celles de la sélection des officiers réservistes pour les emplois temporaires dans les unités de la Force régulière et des mises en candidatures des officiers pour les postes d'adjoints exécutifs et autres postes semblables. L'application de ce changement de concert avec le maintien des principes de gestion de carrière, tels la durée d'affectation, la proportion des militaires affectés en mer (tours opérationnels) par rapport à ceux qui sont basés à terre (affectation fixe) et bien d'autres, permettraient de développer un système de dotation répondant aux exigences des Forces canadiennes et aux aspirations des membres.

Afin de faciliter la mise en place d'un tel système de dotation, il sera nécessaire d'établir un répertoire des exigences pour chacun des postes et un système permettant de gérer les militaires

selon leurs études, leurs connaissances et leurs expériences. Actuellement, en nous inspirant du système de gestion des ressources humaines en place, il est très difficile de procéder à une recherche de candidats pour doter un poste selon ces critères. Par exemple, l'automne dernier, afin de doter des postes opérationnels, le groupe du SMA(HR-Mil) a dû envoyer un CANFORGEN pour demander aux militaires quelles étaient leurs compétences linguistiques dans les langues parlées au Moyen-Orient et en Afrique du Nord<sup>37</sup>. Un bon système de gestion des ressources humaines devrait contenir un répertoire d'études, des connaissances et des expériences précises de chacun et permettre de produire des recherches basées sur une multitude de paramètres.

Les avantages d'une telle procédure de dotation sont nombreux. L'établissement du répertoire des besoins en matière d'études permettrait de mieux définir les besoins en formation et en études supérieures et de tirer profit de l'éducation des officiers. Pour le moment, il n'y a pas de mécanisme rationnel permettant d'établir les besoins en formation pour les divers GPM. Par exemple, l'allocation du nombre d'étudiants par GPM sur le cours d'état-major et de commandement est établi en fonction du nombre total de postes établis au grade de colonel/capitaine de vaisseau<sup>38</sup>. Ainsi, le nombre d'officiers du GPM Logistique se situe entre 11 et 13 par cours depuis le cours 25<sup>39</sup>. Pourtant, une étude du nombre de postes exigeant le cours d'état-major et de commandement pourrait facilement démontrer que très peu d'officiers logistiques qualifiés seront employés dans des postes exigeant cette qualification.

L'établissement d'un système de dotation en fonction des études, des connaissances et des expériences permettrait d'abord de cibler les candidats d'un GPM qui ont besoin de la qualification et ensuite d'attribuer une partie des places sur les cours aux officiers ayant

démontré un potentiel de carrière au niveau supérieur si un tel besoin justifie le coût d'entraînement. Qui sait, une telle analyse permettrait peut-être de démontrer que les Forces canadiennes et les officiers de la logistique bénéficieraient davantage d'une formation menant à une maîtrise en gestion des affaires que d'une formation au Collège des Forces canadiennes.

Le plus grand avantage de ce système consisterait à donner une vue d'ensemble des exigences nécessaires pour chacun des postes et ainsi guider les officiers et les inciter à se perfectionner dans le but d'atteindre leurs objectifs personnels. S'ils ne peuvent compter sur un tel système, les officiers sont en droit de se demander ce qu'une maîtrise en études militaires, offerte au Collège des Forces canadiennes, leur permet d'accomplir? Or, si cette maîtrise était reconnue comme une exigence pour occuper un poste convoité, tous les officiers intéressés seraient motivés à prendre cette formation supplémentaire. De cette façon, ces officiers participeraient activement à leur développement personnel, et ce dans le but de postuler à des postes au sein de la Défense, non pas pour préparer leur seconde carrière dans l'industrie privée. Cela encouragerait en outre les officiers à se responsabiliser et à prendre en charge la gestion de leur carrière, et à satisfaire leurs intérêts profonds.

Il est évident qu'il est plus facile de proposer ce changement que de l'établir. L'adoption d'un tel système de dotation demanderait de nombreux efforts, forcerait la mise en place d'un système de gestion des compétences et exigerait du travail supplémentaire aux gestionnaires de carrières. De nombreux gestionnaires demanderaient à voir une analyse coûts-avantages avant de se lancer dans une telle démarche. D'autres demanderaient à établir sans l'ombre d'un doute que cette démarche améliorerait le niveau de rétention des officiers. De plus, certains souligneront le fait

qu'une telle démarche diminue certains des pouvoirs des conseillers de branches. Tous ces arguments pour ne pas prendre action sont défendables, mais en attendant le temps passe et les Forces canadiennes ne tirent aucun profit des investissements qu'elles font dans la formation des officiers supérieurs. Avant qu'il ne soit trop tard, si ce n'est pas déjà le cas, les forces devront agir, sinon elles risquent de continuer à perdre d'excellents officiers au profit de l'industrie privée qui sont elles-mêmes dans la course pour recruter des travailleurs du savoir.

Comme il a été constaté dans de nombreuses études, les officiers des Forces canadiennes de demain devront posséder un niveau de connaissances avancé et, en bout de ligne, devront tous détenir un diplôme universitaire dans des domaines qui ne seront pas nécessairement connexes à leur profession militaire. Les forces devront faire concurrence pour obtenir des travailleurs du savoir, ce qui forcera la mise en place de stratégies visant à permettre aux Forces canadiennes de se démarquer de leurs concurrents afin d'attirer et de conserver les meilleurs officiers. Les entreprises ont déjà compris que les bonifications et les surenchères de salaire ne sont pas la solution. Des recherches démontrent que les employés apprécient les avantages financiers, mais qu'en réalité ce qu'ils recherchent tous, c'est la satisfaction au travail. Comme le suggère l'étude sur *l'Officier en 2020*, « ... le système devra recruter des officiers et les maintenir à l'effectif en faisant la promotion d'avantages intangibles comme des affectations intéressantes... »<sup>40</sup>.

Or, le système de dotation des postes génériques des officiers supérieurs en fonction des qualifications militaires n'offre pas l'avantage de tirer parti du développement professionnel des officiers ni ne permet aux officiers de participer dans des choix de carrières. Puisque les forces ont déjà commencé à subventionner à grands frais les études supérieures de leurs officiers en

service<sup>41</sup>, il est amplement temps qu'une stratégie d'emploi soit développée afin d'inciter le maintien à l'effectif des officiers ainsi éduqués. Tel qu'il a été démontré, la mise en place d'un système de dotation des postes génériques par sélection basée sur les études, les connaissances et les expériences acquises permettrait d'améliorer la situation. Cette pratique agencerait les compétences des officiers aux exigences des postes. Ainsi, tant les Forces canadiennes que les officiers auraient une meilleure idée de la nécessité et des avantages de l'éducation. Par conséquent, les officiers seraient incités à participer au PPO, à demeurer au sein des Forces canadiennes et, par le fait même, cela permettrait d'optimiser le rendement de nos ressources humaines et de nos investissements dans leur perfectionnement professionnel.

---

<sup>1</sup> *L'Officier canadien au XXI<sup>e</sup> siècle : analyse détaillée et stratégique de lancement de la mise en œuvre (L'Officier en 2020)*, pages I - 22

<sup>2</sup> Document publié le 8 mars 2001, intitulé *L'Officier canadien au XXI<sup>e</sup> siècle : analyse détaillée et stratégique de lancement de la mise en œuvre (L'Officier en 2020)*

<sup>3</sup> Que dire au ministre, voir le résumé des recommandations  
<http://www.dnd.ca/fr/min/reports/Morton/MORTON3f.htm#resume>

<sup>4</sup> Rapport au premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes, recommandation 10  
<http://www.dnd.ca/fr/min/reports/PM/resume.htm#resume>

<sup>5</sup> Que dire au ministre, Préparation d'une élite <http://www.dnd.ca/fr/min/reports/Morton/MORTON3f.htm#prep>

<sup>6</sup> Que dire au ministre, recommandation 4 <http://www.dnd.ca/fr/min/reports/Morton/MORTON3f.htm#resume>

<sup>7</sup> Que dire au ministre, recommandation 11 <http://www.dnd.ca/fr/min/reports/Morton/MORTON3f.htm#resume>

<sup>8</sup> Entre autres les Forces canadiennes ont développé un programme de formation des officiers – Éducation permanente (PFOEP), CANFORGEN 047/00 ADMHRMIL 030 191400Z APR 00  
<http://barker.cfc.dnd.ca/Admin/Canforngen/2000/cfg00047.fr.html#top>

<sup>9</sup> *L'Officier canadien au XXI<sup>e</sup> siècle : analyse détaillée et stratégique de lancement de la mise en œuvre (L'Officier en 2020)*, page I - 29

<sup>10</sup> *L'Officier canadien au XXI<sup>e</sup> siècle : analyse détaillée et stratégique de lancement de la mise en œuvre (L'Officier en 2020)*, pages I - 8

<sup>11</sup> La statistique a été compilée par l'auteur en mai 2000 dans le cadre de son emploi. Le programme en question sélectionnait des officiers supérieurs pour compléter une maîtrise en administration pour gens d'affaires (programme d'études à temps partiel) qui coûtait en moyenne plus de 45 000 \$ en subvention. Le programme ne prévoyait pas de poste d'emploi pour les gradués. Le temps de service obligatoire après la graduation était d'un an

<sup>12</sup> Termium, voir définition de dotation en personnel (dotation personnel)

<sup>13</sup> Human Resources Management in Canada, page 159 (Traduction libre)

<sup>14</sup> Human Resources Management in Canada, page 165

<sup>15</sup> Le rapport en question est intitulé « Report of the Minister's Manpower Study (Officers) » - Volume I. L'auteur de cette étude en a obtenu une copie par l'intermédiaire du groupe du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) au Quartier général de Défense nationale à Ottawa

<sup>16</sup> Report of the Minister's Manpower Study (Officers) - Volume I, page i

<sup>17</sup> Report of the Minister's Manpower Study (Officers) - Volume I, page 6. L'expression « force disponible » est la traduction du terme « Forces-in-being ». Le rapport explique la transformation des Forces canadiennes d'un concept de mobilisation à un concept de force disponible

<sup>18</sup> Report of the Minister's Manpower Study (Officers) Volume I, page 6

<sup>19</sup> Le changement est calculé basé sur le recrutement d'un élève-officier à 18 ans d'âge comparativement au recrutement d'un diplômé universitaire âgé de 22 ans qui servira jusqu'à l'âge obligatoire de retraite de 55 ans

<sup>20</sup> Report of the Minister's Manpower Study (Officers) - Volume I, page v

<sup>21</sup> Report of the Minister's Manpower Study (Officers) - Volume I, page v

<sup>22</sup> Report of the Minister's Manpower Study (Officers) - Volume I, page 25

<sup>23</sup> Information que l'auteur a obtenue par l'entremise d'une directrice dans une grande agence de recrutement et de sélection de cadres supérieurs à Montréal

<sup>24</sup> Cette étude se limite aux grandes lignes de ce phénomène, car en effet la disparition de la loyauté est un phénomène bidirectionnel engendré par les compressions subites de postes par les entreprises et la course aux meilleurs employés lors d'expansions d'entreprises

<sup>25</sup> Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People, page 27. L'article intitulé « *A Market-Driven Approach to Retaining Talent* », est écrit par Peter Cappelli

<sup>26</sup> Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People, page 179. L'article intitulé « *Job Sculpting the Art of Retaining your Best People* », est écrit par Timothy Butler et James Waldroop

<sup>27</sup> Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People, page 181

<sup>28</sup> Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People, page 181

<sup>29</sup> Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People, page 194

<sup>30</sup> Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People, page 187

---

<sup>31</sup> Nombre obtenu en compilant les données des 10 707 postes d'officiers des Forces canadiennes selon le rapport « Officer Listing of Position detail for FY 2001/2002, Run Date 05-APR-2001 »

<sup>32</sup> Nombre obtenu en compilant les données des 10 707 postes d'officiers des Forces canadiennes selon le rapport de « Officer Listing of Position detail for FY 2001/2002, Run Date 05-APR-2001 »

<sup>33</sup> Pour les fins de cette étude, l'expression « officiers supérieurs » signifie tous les officiers du grade de major, de lieutenant-colonel et de colonel

<sup>34</sup> [www.jsc.nasa.gov/Bios/htmlbios/garneau.html](http://www.jsc.nasa.gov/Bios/htmlbios/garneau.html) Le Dr Garneau était un officier – Génie des systèmes de combat naval

<sup>35</sup> Expression employée par le gestionnaire de carrières de l'auteur lors de la séance d'information tenue au Collège d'état-major et de commandement au cours de sa visite le 7 février 2002

<sup>36</sup> L'expression « niveau préférentiel de dotation » est la traduction de « Preferred Manning Level (PML) »

<sup>37</sup> CANFORGEN 119/01, SMA(HR-MIL), 071 221300Z OCT 01, un bon système de gestion des ressources humaines à jour aurait produit la liste des militaires avec de telles compétences sans avoir recours à un appel à tous

<sup>38</sup> Annuellement, l'auteur du document fournissait les détails requis pour l'établissement de la répartition des GPM sur le cours d'état-major et de commandement basé sur la répartition des postes de colonel/capitaine de vaisseau

<sup>39</sup> Les chiffres ont été obtenus sur le site du Collège, [http://bbs.cfc.dnd.ca/Admin/csc28/csc28\\_profile.html](http://bbs.cfc.dnd.ca/Admin/csc28/csc28_profile.html)

<sup>40</sup> *L'Officier canadien au XXI<sup>e</sup> siècle : analyse détaillée et stratégique de lancement de la mise en œuvre (L'Officier en 2020)*, pages I - 22

<sup>41</sup> CANFORGEN 068/01, Études supérieures – Officiers de la Force régulière.

## BIBLIOGRAPHIE

BLANCHARD, Ken, et Sheldon BOWLES. *Gung Ho!*, New York, William Morrow and Company Inc., 1997, 187 p.

CANADA. MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONAL. *L'Officier canadien au XXI<sup>e</sup> siècle : analyse détaillée et stratégique de lancement de la mise en œuvre (L'Officier en 2020)*, Ottawa, 2001, 81 p.

CANADA. MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE. *Report of the Minister's Manpower study (OFFICERS), Volume I, May 1965*, Ottawa, 1965, 140 p.

CANADA. MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONAL. *Rapport au premier ministre sur le leadership et l'administration dans les forces canadiennes*, Ottawa, 1997.

<http://www.dnd.ca/fr/min/reports/PM/mndfr.html>

DESSLER, Gary, et Nina Cole et Virginia Sutherland. *Human Resources Management In Canada, Canadian seventh edition*, Scarborough, Prentice Hall Canada Inc., 1998, 744 p.

HAMMER, Michael, et James CHAMPY. *Reengineering the corporation*, New York, HarperBusiness, 1994, 233 p. (Paperback edition)

HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK SERIES. *Harvard Business Review On Finding And Keeping The Best People*, Boston, Harvard Business School Press, 2001, 221 p.

MORTON, Desmond. *Que dire au ministre*, Ottawa, Ministère de la Défense National, Rapports du ministre, 1997. <http://www.dnd.ca/fr/min/reports/Morton/MORTONf.htm>

PAPERS PRESENTED AT THE GEORGETOWN FAMILY CENTER'S CONFERENCE ON ORGANIZATIONS, APRIL 22-23, 1995. *The Emotional Side of Organizations, Applications of Bowen Theory*, Georgetown, Georgetown Family Center, 1996, 215 p.

TEMPLER, Andrew, et R. Julian CATTANEO et David DE CENZO et Stephen ROBBINS. *Human Resources Management, Canadian Edition*, Toronto, John Wiley & Sons Inc., 1998, 615 p.