

Canadian  
Forces  
College

Collège  
des  
Forces  
Canadiennes



NC'T! VGP VKQP 'F GURQUV/O KNN! P KCWZ DANS  
LES FORCES ARMÉES CANADIENNES

**Major Audrey Lavoie**

**JCSP 45**

**Master of Defence Studies**

**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.

© 2019. Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence. All rights reserved.

**PCEMI 45**

**Maîtrise en études de la défense**

**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.

© 2019. Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale. Tous droits réservés.

CANADIAN FORCES COLLEGE / COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 45 – PCEMI 45

2018 – 2019

MASTER OF DEFENCE STUDIES – MAÎTRISE EN ÉTUDES DE LA DÉFENSE

## LA RÉTENTION DES POST-MILLÉNAIRES DANS LES FAC

By Major Audrey Lavoie  
Par le major Audrey Lavoie

*“This paper was written by a candidate 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.”*

## TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	i
LISTE DES FIGURES	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
REMERCIEMENTS	v
SOMMAIRE	vi
Introduction	1
Chapitre 1 : Qui sont les post-milléniens ?	6
1.1 Objectif	6
1.2 Qu'est-ce qu'une cohorte générationnelle ?	6
1.3 Qui sont les générations précédentes ?	13
1.3.1 Les vétérans	13
1.3.2 Les baby-boomers	14
1.3.3 La génération X	15
1.3.4 La génération Y : les millénaires	15
1.4 La génération Z : qui sont les post-milléniens ?	18
1.4.1 L'impact de l'environnement numérique	18
1.4.2 L'éducation et l'apprentissage	19
1.4.3 Leur aptitude sociale	20
1.4.4 Leurs valeurs et attitudes	20
1.4.5 Le travail, la vie et leurs objectifs personnels	21
1.5 Les relations intergénérationnelles	23
1.6 Conclusion partielle	25
Chapitre 2 : Les Forces armées canadiennes et les individus qui les composeront	27
2.1 Objectif	27
2.2 Les Forces armées canadiennes et la profession des armes	28
2.3 Comment les Forces armées canadiennes peuvent-elles correspondre aux post-milléniens ?	30
2.4 Conclusion partielle	35
Chapitre 3 : Les stratégies de rétention et fidélisation	38
3.1 Objectif	38
3.2 La fidélisation et la rétention	38
3.3 Les stratégies axées sur l'institution	41
3.3.1 Le cheminement de carrière	41

3.3.2 L'entraînement et l'apprentissage	46
3.3.3 Le système de récompenses	47
3.3.4 La structure organisationnelle	49
3.3.5 L'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle	51
3.3.6 La marque employeur	54
3.4 Les stratégies axées sur l'individu	57
3.4.1 Le leadership	57
3.4.2 L'équipe et la dynamique de groupe	60
3.4.3 La motivation au travail	62
3.4.4 La culture	64
Chapitre 4 : Élaborations finales à partir du <i>Cheminement</i>	66
4.1 Objectif	66
4.2 Qu'est-ce que <i>Le Cheminement</i> ?	67
4.3 L'amélioration de la rétention	72
4.4 La promotion du changement de culture	76
4.5 La diversité	77
4.6 Les barrières à la mise en œuvre	78
4.7 Conclusion partielle	79
Conclusion	81
Appendice 1	86
Appendice 2	87
Appendice 3	88
BIBLIOGRAPHIE	89

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1.1 : Les cohortes générationnelles	7
Figure 1.2 : Portrait des générations à partir de la pyramide des âges, Canada, 2011	9
Figure 1.3 : Portrait des cohortes générationnelles dans les FAC chez les officiers 2017-2018	11
Figure 1.4 : Portrait des cohortes générationnelles dans les FAC chez les militaires du rang 2017-2018	12
Figure 2.1 : L'Éthos militaire	30
Figure 3.1 : Différences entre rétention et fidélisation des ressources humaines	39
Figure 3.2 : Australian Defense Force (ADT) Total Workforce Model	45
Figure 3.3 : Représentation d'une organisation « Edge » dans l'espace de C2	50
Figure 4.1 : Plan de campagne du Cheminement du Guerrier	71
Figure 4.2 : Plan d'action de modernisation du modèle d'emploi	73

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1.1 : Sommaire des caractéristiques des cohortes générationnelles	26
Tableau 3.1 : Les huit ancres de carrière selon Shein	42

## REMERCIEMENTS

Au Dr Chennoufi qui m'a soutenu tout au long de ce travail pour son écoute et ses commentaires toujours pertinents et, parfois même, humoristiques.

Aux Dr Okros et Dr Ouellet pour les références et réflexions qui ont contribué à m'orienter dans cette démarche.

Aux employés du Commandement du personnel militaire (CPM) et du Directeur général — Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM) qui ont su me fournir informations et statistiques me permettant de peaufiner mon analyse et ma dissertation.

À la future docteure en pédagogie Constance Denis pour ses heures de relecture, ses commentaires nombreux et détaillés et ses encouragements constants tout au long de cette année de « retour aux études ».

Au major Patrick Chabot qui doutait constamment (sarcastiquement) de l'évolution de mon travail et qui m'a motivée à lui prouver qu'il avait bel et bien tort.

À mes parents, ma famille et mes amies de cœur extraordinaires qui m'ont toujours soutenue, malgré la distance qui nous séparait.

À mon partenaire Pierre-Luc qui dans les tempêtes et défis de la dernière année a été présent et encourageant jusqu'à la fin, même s'il ne veut plus jamais entendre les lettres D, R et P prononcées d'un même souffle.

À mes troupes personnelles de la génération Z, mes trois post-millénaux Elliott, Elizabeth et Edward qui m'ont inspiré mon idée de départ et qui sauront affronter le monde numérique avec succès chacun à leur façon. Maman vous aime de tout son ♥.

## SOMMAIRE

Tandis que les Forces armées canadiennes (FAC) sont encore en train de chercher comment s'adapter aux milléniaux, les membres de la génération Z commencent à être recrutés par l'organisation. En effet, les post-milléniaux sont ceux qui vont principalement rejoindre nos positions d'entrée au cours des 20 prochaines années. Dans ce contexte, nous devons nous demander dès maintenant comment les Forces armées canadiennes (FAC) peuvent se préparer pour assurer la fidélisation et la rétention des post-milléniaux. Dans un premier temps, nous préciserons les notions de cohortes générationnelles et détaillerons la composition de celles présentes dans l'organisation en nous concentrant sur les post-milléniaux. Notre cadre de recherche ainsi posé, nous nous interrogerons sur les valeurs requises par la profession des armes et l'impact que ceci pourrait avoir sur cette nouvelle génération de soldats. Puis seront détaillés les différents changements qui pourraient être mis en place afin d'optimiser la rétention des post-milléniaux d'un point de vue organisationnel. Nous proposerons que la solution se trouve plutôt dans les approches simples axées sur les individus, telles que le leadership, la motivation intrinsèque et la création de dynamiques de groupe. En effet, ces approches ne nécessitent pas de changements à la législation, facteur qui représente la plus grande barrière à la mise en place des changements organisationnels requis. Finalement, nous scruterons *Le Cheminement*<sup>1</sup> pour élaborer si cette nouvelle initiative réussira à offrir un cadre suffisant pour assurer la fidélisation et la rétention de la prochaine génération, et ce, à temps.

---

<sup>1</sup> Note additionnelle : mieux connu sous son nom anglais « The Journey ».



# LA RÉTENTION DES POST-MILLÉNAUX DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES : ANALYSE GÉNÉRATIONNELLE DES STRATÉGIES À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION ET DE L'INDIVIDU

## Introduction

Durant les dernières décennies, le marché du travail est devenu de plus en plus compétitif. Malgré la nature unique des activités de la Défense et son aspect gouvernemental, notre organisation se retrouve maintenant en compétition avec les employeurs du secteur privé pour des travailleurs compétents. Les compétences des travailleurs deviennent donc dans ce contexte l'une de nos plus grandes ressources. Il faut donc savoir non seulement attirer le personnel nécessaire, mais également le retenir et le fidéliser. Avec le manque de contrôle que ses membres ont présentement sur leur carrière, l'instabilité géographique et la fatigue opérationnelle, les Forces armées canadiennes (FAC) peinent à rester dans la course. Sachant que des changements, peu importe la nature de ceux-ci, prennent du temps, il est critique de se positionner pour faire face aux défis de rétention de nos futures cohortes de militaires. Nous rencontrons de plus en plus de défis au niveau de notre personnel. Alors que nous avançons avec de plus en plus de nouveaux projets d'acquisition majeurs et que les engagements domestiques et internationaux se multiplient, le manque criant de personnel se fait sentir. Les taux d'occupation de certains métiers essentiels à la rencontre de nos objectifs stratégiques et opérationnels se retrouvent en état critique bien en deçà du niveau préférentiel de dotation<sup>2</sup>. Sans personnel, même avec le meilleur équipement à la fine pointe de la technologie, nous ne pouvons pas être une organisation militaire fonctionnelle.

---

<sup>2</sup> Note additionnelle : mieux connu en anglais sous « preferred manning level (PML) ».

La nouvelle politique de Défense du Canada *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE) publiée le 7 juin 2017<sup>3</sup> énonce les grandes lignes et priorités de la défense pour s'adapter à son nouvel environnement et offre le financement associé pour les 20 prochaines années.

Pour réaliser cette vision, nous devons être capables de **prévoir** les nouveaux défis, de nous **adapter** aux circonstances changeantes et d'**agir** de manière décisive grâce à nos atouts militaires efficaces. Pour y parvenir, le Canada devra pouvoir compter sur une armée agile, polyvalente et prête au combat qui est dotée d'effectifs professionnels, bien formés et bien équipés. Compte tenu de l'incertitude et de la complexité de l'environnement de sécurité mondial actuel et futur, une force flexible, polyvalente et capable de poser des gestes informés et décisifs pour atteindre les objectifs du gouvernement occupe une place essentielle dans l'efficacité opérationnelle et la réussite à long terme de notre armée.<sup>4</sup>

Le premier chapitre de cette nouvelle politique se concentre donc sur le personnel démontrant la réalisation que nos ressources humaines (RH) sont l'élément clé de notre réussite organisationnelle. Il y est d'ailleurs reconnu que nous éprouvons des difficultés au niveau de la gestion de notre personnel. Tel qu'indiqué dans les premières pages de la politique :

Le [recrutement] actuel est trop long pour que nous puissions faire concurrence aux autres employeurs du marché du travail canadien qui est très compétitif. De plus, on ne communique pas assez efficacement les nombreuses occasions d'emploi stimulantes et enrichissantes qu'offre le service militaire.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada* (Ottawa : 2017), <http://dgpapp.forces.gc.ca/fr/politique-defense-canada/docs/rapport-politique-defense-canada.pdf>.

<sup>4</sup> Gouvernement du Canada, « Plan d'investissement de la Défense 2018 | Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada », consulté le 11 mars 2019, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/plan-dinvestissement-de-la-defense-2018/protection-security-engagement.html>.

<sup>5</sup> Ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement*, p. 20.

La politique reconnaît également qu'« [i]l est impératif que nous protégeons notre investissement dans l'expertise et les connaissances que possèdent nos gens<sup>6</sup> ». Des 111 initiatives définies découlant de cette nouvelle politique, huit sont directement reliées à la rétention du personnel. Nous en ferons d'ailleurs une analyse détaillée dans le chapitre 4.

Alors que les derniers baby-boomers atteindront l'âge obligatoire de la retraite dans les deux prochaines années<sup>7</sup>, nous pouvons observer que les membres des générations X, nés entre 1960 et 1980, et Y, nés entre 1980 et 2000, montent en grade au sein de l'organisation. Reste alors les membres de la génération Z, les post-milléniens<sup>8</sup>. Cette génération d'individus nés après 2000, dont les plus vieux ont présentement 19 ans, occupera rapidement une majorité des grades juniors<sup>9</sup>.

Afin de pouvoir assurer la rétention de cette nouvelle génération alors qu'elle s'établira dans notre organisation, nous devons comprendre qui ils sont et définir quels moyens notre organisation peut mettre en place afin d'avoir une vision à long terme rencontrant ses objectifs et être proactive. De plus, il est important de noter que toute initiative visant la rétention du personnel sera applicable à l'ensemble de la population de l'organisation et, par conséquent, tous les membres pourraient être bénéficiaires de toutes nouvelles stratégies visant la rétention et fidélisation peu importe leur cohorte générationnelle.

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 21.

<sup>7</sup> Note additionnelle : Ceci est dérivé d'un calcul selon lequel les plus jeunes membres des baby-boomers, soit ceux nés en 1960, atteindront l'âge de retraite obligatoire des FAC de 60 ans d'ici 2020. Il sera détaillé plus loin dans la dissertation que les limites des cohortes varient selon les auteurs et que ceci est donc une approximation.

<sup>8</sup> Note additionnelle : La cohorte générationnelle à l'étude est définie par de nombreux termes et l'auteure utilisera génération Z et post-milléniens de façon interchangeable tout au long de la dissertation.

<sup>9</sup> Note additionnelle : Les grades subalternes, aussi appelés juniors, dans les FAC sont composés des postes d'entrées au bas de la hiérarchie militaire. Ils comprennent pour les officiers les grades d'élève-officier (élof), sous-lieutenant (slt), lieutenant (lt) et capitaine (capt). Ils comprennent pour les militaires du rang les grades de soldats (confirmé) (sdt (c)), soldat (formé) (sdt (f)), caporal (cpl) et caporal-chef (cplc).

Tandis que les Forces armées canadiennes (FAC) sont encore en train de chercher comment s'adapter aux milléniaux qui composent maintenant 65.88%<sup>10</sup> de leurs troupes, les membres de la génération Z commencent à rejoindre l'organisation. Ces jeunes représentent donc l'avenir. En effet, les post-milléniaux sont ceux qui vont principalement rejoindre nos positions d'entrée au cours des 20 prochaines années. Ils sont déjà sur le marché du travail depuis peu ou quittent l'école avec un premier diplôme en poche. Ils sont aussi la première génération à être nés à l'ère numérique. Ils sont habitués à recevoir une multitude d'information de diverses sources en simultané. Ayant grandi dans un monde où tout peut être personnalisé, ils s'attendent à la même chose dans leur milieu de travail. Dans ce contexte, nous devons nous demander dès maintenant comment les Forces armées canadiennes peuvent se préparer pour assurer la fidélisation et la rétention des post-milléniaux.

Notre travail est construit par étapes. La première consistera à préciser les notions de cohortes générationnelles et à détailler la composition de celles présentes dans les Forces armées canadiennes (FAC) en se concentrant sur les post-milléniaux. Notre cadre de recherche ainsi posé, nous nous questionnerons sur les valeurs recherchées par la profession des armes et l'impact que ceci pourrait avoir sur cette nouvelle génération de soldats. Puis seront détaillés les différents changements qui pourraient être mis en place afin d'optimiser la rétention des post-milléniaux d'un point de vue institutionnel en nous basant sur les solutions puisées dans la littérature académique, auprès de certaines entreprises privées ou même dans d'autres armées. Nous proposerons ensuite que la solution se trouve plutôt dans les approches axées sur les individus, telles que le

---

<sup>10</sup> Note additionnelle : calcul de l'auteure selon les données de l'année fiscale 2017-2018 obtenues de DGRAPM – Officiers 56.80% et militaires du rang 68.86%.

leadership, la motivation intrinsèque et la création de dynamiques de groupe. En effet, ces approches ne nécessitent pas de changements à la législation, facteur qui représente la plus grande barrière à la mise en place des changements institutionnels. Finalement, nous nous scruterons *Le Cheminement*<sup>11</sup> et pour élaborer si ce nouveau cadre philosophique offrant de multiples initiatives réussira à assurer la fidélisation et la rétention de la prochaine génération, et ce, à temps. Il est à noter que cette dissertation a été écrite de façon à être lu dans son ensemble ou par section selon l'intérêt spécifique du lecteur.

---

<sup>11</sup> Note additionnelle : mieux connu en anglais sous « The Journey ».

## Chapitre 1 : Qui sont les post-milléniaux ?

« Chaque génération est un produit de son époque et une réaction à la génération qui l'a précédée. »

Mark McCrindle, auteur du livre « the ABC of XYZ »<sup>12</sup>

### 1.1 Objectif

Plusieurs éléments doivent être mis en place afin de nous permettre de comprendre qui sont les post-milléniaux et comment nous pouvons nous préparer à les fidéliser et retenir dans les FAC. Nous commencerons par comprendre ce qu'est une cohorte générationnelle. Ensuite, nous examinerons les principales influences, caractéristiques et valeurs de chacune des générations ayant contribué à la mise en place de nos politiques courantes ou toujours employées dans les FAC en s'attardant bien sûr sur les post-milléniaux. Nous considérerons la théorie de certains auteurs affirmant que les différences générationnelles ne devraient pas être prises en compte. Finalement, nous mettrons en évidence les enjeux qui sont amenés par les relations intergénérationnelles en milieu de travail.

### 1.2 Qu'est-ce qu'une cohorte générationnelle ?

Une cohorte générationnelle se définit comme un groupe de gens nés pendant une période donnée qui ont vécu les mêmes événements sociaux et, par conséquent, ont développé un ensemble de caractéristiques et de valeurs similaires<sup>13</sup>. L'une des théories les plus populaires est celle des auteurs Strauss et Howe qui définissent une nouvelle

---

<sup>12</sup> Mark McCrindle et Emily Wolfinger, *The ABC of XYZ : Understanding the Global Generation* (Sydney : University of New South Wales Press, livre électronique, 1 avril 2010), p. 263; Traduction libre de « each generation is a factor of its times and a reaction to the generation that went before it. »

<sup>13</sup> A.C. Okros et coll., *Slide to Unlock : Implication from the Harnessing 21<sup>st</sup> Century Competencies Project* (Rapport soumis au Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM), août 2015), p.6.

génération environ tous les 20 ans<sup>14</sup>. Ces derniers reconnaissent également [traduction] « qu'une génération peut permettre de nombreuses exceptions individuelles et est floue à ses limites<sup>15</sup> ». Donc, bien que les dates précises définissant les cohortes varient selon les auteurs, nous retrouvons les vétérans, les baby-boomers, la génération X, la génération Y, aussi connue comme les milléniaux, et la génération Z, soit aussi les post-milléniaux<sup>16</sup>.

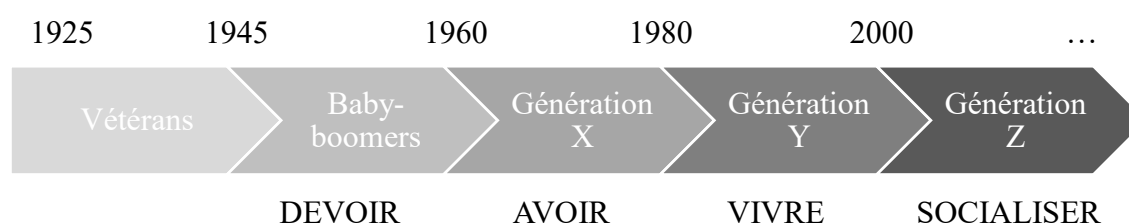


Figure 1.1 : Les cohortes générationnelles<sup>17</sup>

Source : Inspiré du site web 3H Coaching. « Pas de jaloux... Parlons des autres générations : Silencieuse, Baby-boomers, X et Z », consulté le 11 mars 2019, <https://www.3hcoaching.com/intergenerationnel-2/pas-de-jaloux-parlons-des-autres-generations-silencieuse-baby-boomers-x-et-z/>.

Nous offrirons un portrait sommaire de chacune des générations présentement retrouvées au sein de la Défense. Il est à noter que la présence de quatre générations dans

<sup>14</sup> William Strauss et Neil Howe, *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny* (New York : Three Rivers Press, 1997, livre électronique, janvier 2009).

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 66. Traduction libre de « [...] a generation can allow plenty of individual exceptions and be fuzzy at the edges ».

<sup>16</sup> Ron Zemke, Claire Raines et Bob Filipczak, *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (2e éd., New York : AMACOM, livre électronique, 2013); A.C. Okros et coll., *Slide to Unlock*.

<sup>17</sup> Note additionnelle : comme les limites des cohortes varient selon les auteurs nous nous baserons sur la moyenne des dates identifiées dans A.C. Okros et coll., *Harnessing the potential of digital post-millennials in the future workplace* (non-publié, version du 20 mars 2018), p. 22 pour définir approximativement les périodes associées à chaque cohorte générationnelle.

l'organisation peut créer un environnement intergénérationnel propice aux tensions découlant d'attentes différentes par rapport au travail et à la carrière<sup>18</sup>. Nous le discuterons plus loin dans ce chapitre lors que les défis d'un milieu organisationnel intergénérationnel seront abordés.

Nous devons aussi noter qu'il est important de ne pas faire de généralisation lorsqu'il est question de cohortes générationnelles. En effet, plusieurs auteurs définissent également des sous-groupes dans les cohortes. C'est le cas de Strauss et Howe, de McCrindle et de l'auteur canadien Michael Adams qui publia une série de livres sur les valeurs canadiennes et les différentes générations, dont le populaire « *Sex in the Snow*<sup>19</sup> » en 1998<sup>20</sup>. Par conséquent, un individu peut être défini et influencé non seulement par son appartenance à un groupe démographique spécifique, mais par son statut socio-économique, sa location géographique, sa communauté d'appartenance, l'influence de ses parents, et des facteurs culturels et religieux. Ceci aura également un impact sur ses attitudes, valeurs et perceptions<sup>21</sup>. Par conséquent, bien que nous n'abordions pas chacun des sous-groupes des cohortes générationnelles en détail, nous avons tenté de consulter majoritairement des sources canadiennes afin de tenter de réduire le biais de notre étude.

Les proportions des cohortes générationnelles canadiennes en date du recensement 2011 sont illustrées à la figure 1.1. Bien que les données aient pu évoluer au cours des dernières années, elles nous permettent d'observer la prépondérance des Baby-

---

<sup>18</sup> Okros et coll., *Slide to unlock*, p. 7; Tania Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion* 34, n° 3 (automne 2009), p. 25, <https://search.proquest.com/docview/195814814?accountid=9867>.

<sup>19</sup> Michael Adams, *Sex in the snow : Canadian social values at the end of the millennium : Canadian social values at the end of the millennium* (Toronto : Penguin, 1998).

<sup>20</sup> Strauss et Neil Howe, *The Fourth Turning*; McCrindle et Wolfinger, *The ABC of XYZ*; Adams, *Sex in the snow*.

<sup>21</sup> Okros et coll., *Slide to unlock*, p.9.



boomers au sein de notre société. Ceci peut expliquer l'importance que nous leur avons longtemps accordée et leur influence significative dans notre société en général. Nous pouvons également observer l'arrivée<sup>22</sup> de la génération Z, bien que moins nombreuse que les cohortes précédentes.

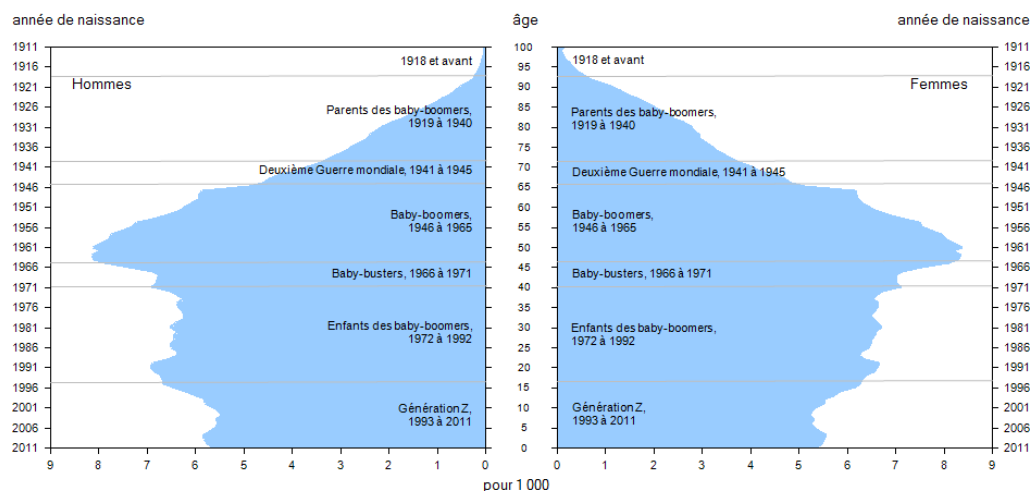


Figure 1.2 : Portrait des générations à partir de la pyramide des âges, Canada, 2011<sup>23</sup>

Source : Statistiques Canada, « Les générations au Canada - Figure 1.12 Portrait des générations à partir de la pyramide des âges, Canada, 2011. », consulté le 4 mars 2019, [https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/2011003/fig/fig3\\_2-2-fra.cfm](https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/2011003/fig/fig3_2-2-fra.cfm).

Dans sa dissertation pour le Programme d'Étude de Sécurité Nationale en 2008, le Colonel J.C. Taylor avait obtenu du Directeur général recherche et analyse (personnel militaire) des statistiques permettant d'identifier les cohortes générationnelles du

<sup>22</sup> Note de l'auteur : Statistiques Canada identifie 1995 comme année de début de la cohorte de la génération Z. Nous utiliserons plutôt 2000 pour demeurer en ligne avec les études du Dr A.C. Okros et coll. dans Okros et coll., *Harnessing the potential of digital post-millennials*.

<sup>23</sup> Note additionnelle : Extrait du site de Statistiques Canada en référence pour la *Figure 2 Portrait des générations à partir de la pyramide des âges, Canada, 2011* : « Cette figure présente la pyramide des âges du Canada en 2011. Trois grandes générations sont identifiées au moyen de critères démographiques : les baby-boomers (nés entre 1946 et 1965); les parents des baby-boomers (nés entre 1919 et 1940); et les enfants des baby-boomers (nés entre 1972 et 1992). D'autres générations au Canada sont également identifiées : la génération née en ou avant 1918, la génération de la « Seconde Guerre mondiale » (personnes nées entre 1941 et 1945), la génération X (personnes nées entre 1966 et 1971) et la génération Z (personnes nées entre 1993 et 2011). »

personnel de la Force régulière en termes d'âge, de grade et de nombre<sup>24</sup>. Les résultats de 2008 disponibles à l'appendice 1. Nous nous sommes demandé à quoi pouvaient maintenant ressembler les mêmes statistiques 10 ans plus tard, et ce, particulièrement avec l'arrivée des premiers membres de la génération Z. Nous avons pu obtenir gracieusement les mêmes statistiques pour l'année fiscale 2017-2018 pour la force régulière. Les résultats de la figure 1.3 sont pour les officiers et ceux de la figure 1.4 pour les militaires du rang. Nous avons utilisé le même processus de superposition pour montrer la séparation approximative entre les officiers juniors (capitaines et grades subalternes) et seniors (majors et grades supérieurs), puis entre les militaires du rang juniors (caporaux-chefs et grades subalternes) et seniors (sergent et grades supérieurs). En 2008, trois générations étaient pleinement présentes au sein de l'organisation, alors qu'aujourd'hui, bien que quatre générations soient représentées, les générations X et Y représentent la grande majorité de notre force.

---

<sup>24</sup> J.C. Taylor, « Whiter march the cohorts: the validity of generation theory as a determinant of the sociocultural values of Canadian Forces personnel » (travail rédigé dans le cadre du Cours des études de sécurité nationale, Collège des Forces Canadiennes, 2008), p. 33-35, <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/280/taylor.pdf>.

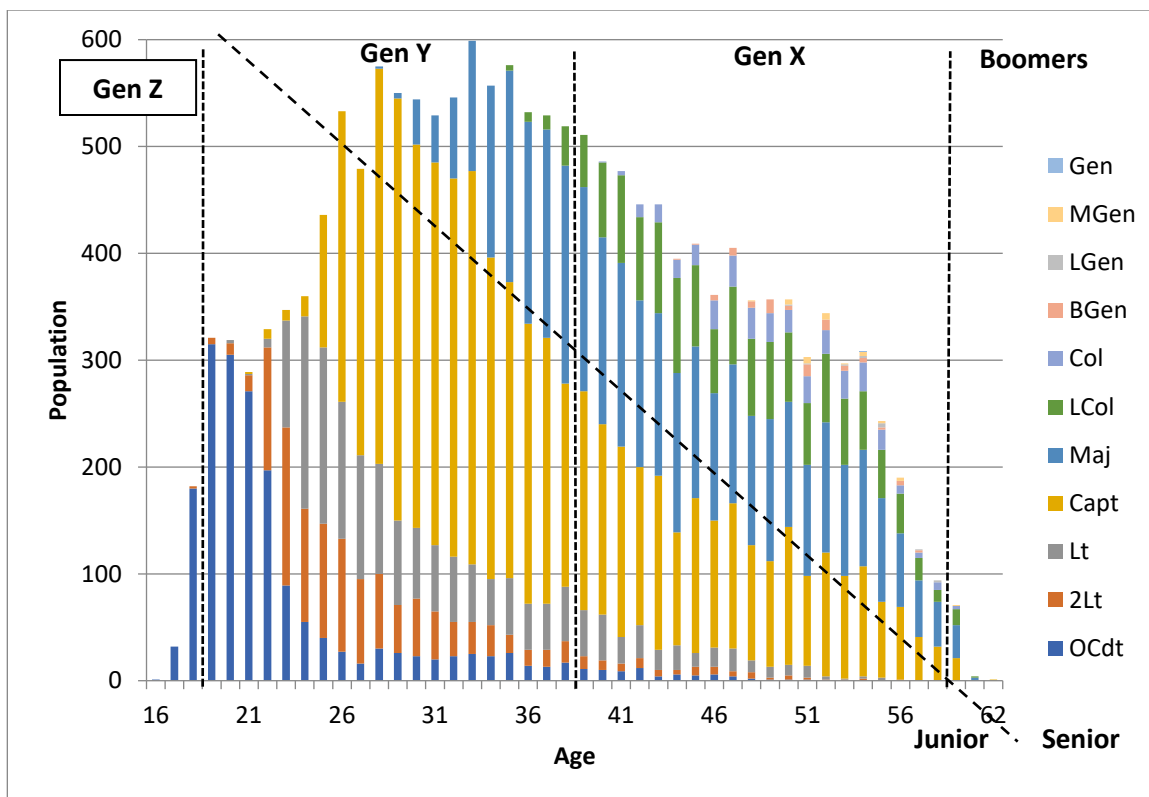


Figure 1.3 : Portrait des cohortes générationnelles dans les FAC chez les officiers 2017-2018

Source : Inspiré de J.C. Taylor, « Whiter march the cohorts: the validity of generation theory as a determinant of the sociocultural values of Canadian Forces personnel » (travail rédigé dans le cadre du Cours des études de sécurité nationale, Collège des Forces Canadiennes, 2008), p. 33-34; Basé sur Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM), *Données du personnel des FAC par grade, âge et genre année fiscale 2017-2018* (Ottawa : DGRAPM, données obtenues par l’auteure en mars 2019).

Dans l’analyse des officiers de la Force régulière des FAC, nous pouvons observer que la Génération Z est composée uniquement d’officiers juniors des grades d’élèves-officiers et second-lieutenant. Ensuite, la génération Y est composée de 86,25 % d’officiers juniors et 13,75 % d’officiers seniors, et la génération X est pour sa part composée de 40,09 % d’officiers juniors et de 59,91 % d’officiers seniors; les pourcentages sont approximatifs. Donc, les officiers juniors sont principalement composés de membres de la génération Y. Les officiers seniors sont pour leur part

principalement composés de membres de la génération X et des cohortes plus âgées de la génération Y. Les baby-boomers ne représentent plus que 0,46 % des officiers. Alors qu'en 2008 les officiers seniors étaient principalement composés de membres des baby-boomers, nous pouvons observer que les officiers seniors sont maintenant principalement composés de membres de la génération X. Il n'y a aucun colonel de la génération Y et le plus jeune officier général, au grade de brigadier-général, a 44 ans (en 2008 il avait 46 ans<sup>25</sup>).

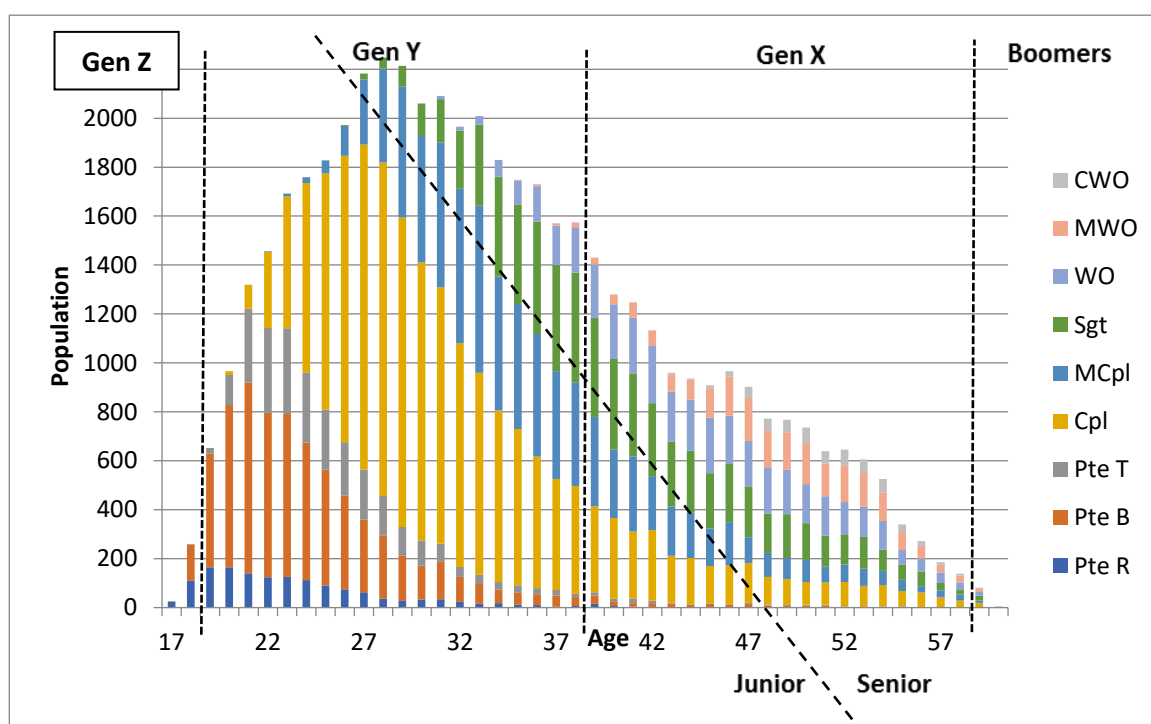


Figure 1.4 : Portrait des cohortes générationnelles dans les FAC chez les militaires du rang 2017-2018

Source : Inspiré de Taylor, « Whiter march the cohorts », p. 34, 35; Basé sur Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM), *Données du personnel des FAC par grade, âge et genre année fiscale 2017-2018* (Ottawa : DGRAPM, données obtenues par l'auteure en mars 2019).

<sup>25</sup> Taylor, « Whiter march the cohorts », p. 34.

Dans l'analyse des militaires du rang de la Force régulière des FAC, nous pouvons observer que la Génération Z est composée uniquement de militaires du rang juniors au grade de soldat, alors que la génération Y est composée de 88,66 % de militaires du rang juniors et 11,34 % de militaires du rang seniors, et la génération X est pour sa part composée de 38,6 % de militaires du rang juniors et de 61,4 % de militaires du rang seniors; les pourcentages sont approximatifs. Donc, les militaires du rang juniors sont principalement composés de membres de la génération Y. Les militaires du rang seniors sont pour leur part principalement composés de membres de la génération X et des cohortes plus âgées de la génération Y. Les baby-boomers ne représentent plus que 0,17 % des militaires du rang. En 2008, les militaires du rang seniors étaient principalement composés de membres de la génération X et nous pouvons observer que c'est toujours le cas 10 ans plus tard. Il n'y a pas encore d'adjudants-chefs dans la génération Y, le plus jeune ayant 40 ans.

### 1.3 Qui sont les générations précédentes ?

#### 1.3.1 Les vétérans

Bien que nous ne retrouvions plus de membres de la cohorte générationnelle des vétérans au sein des FAC, ils doivent être mentionnés brièvement puisqu'ils ont forgé les politiques de l'organisation dans les années 1970 et 1980 et leur influence est toujours perceptible. Ils sont ceux nés entre 1925 et 1945<sup>26</sup>. Ils « correspondent à la génération qui a connu les bouleversements économiques, technologiques et sociaux <sup>27</sup> ». Souvent issus des économies agricoles et manufacturières, des valeurs telles que le sacrifice, le travail dur, le conformisme, le respect de la loi et de l'autorité, la patience, le devoir et l'honneur

---

<sup>26</sup> Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail », p. 26.

<sup>27</sup> *Ibid.*

les définissent<sup>28</sup>. Loyaux et fiables, « la satisfaction du travail bien fait est ressentie comme la récompense ultime de leurs efforts<sup>29</sup> ». Par conséquent, pour eux « les questions d'équilibre travail-famille sont des préoccupations personnelles et non des préoccupations organisationnelles<sup>30</sup> ».

### 1.3.2 Les baby-boomers

Les baby-boomers sont les individus nés entre 1945 et 1960<sup>31</sup>. Comme nous l'avons vu à la figure 1.2, ils représentent la génération la plus importante au sein de la population canadienne. Ayant évolué dans une économie favorable, ils ont des valeurs comme « l'optimisme, l'esprit d'équipe, la recherche de la gratification personnelle, la santé et le bien-être, la croissance personnelle, la jeunesse, le travail et l'engagement<sup>32</sup> ». Souvent traités de « bourreaux de travail<sup>33</sup> », les femmes sont plus présentes sur le marché du travail et leur niveau de scolarité en général est plus élevé que les générations précédentes<sup>34</sup>. Ils sont considérés comme étant plus égocentriques et autoritaires<sup>35</sup>. Par conséquent, ils peuvent avoir tendance à ne pas adhérer aux perspectives divergentes des leurs.

---

<sup>28</sup> Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail », p. 26; Zemke, Raines et Filipczak, *Generations at Work*.

<sup>29</sup> Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail », p. 26.

<sup>30</sup> Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail », p. 26.

<sup>31</sup> Okros et coll., *Harnessing the potential of digital post-millennials*, p. 22.

<sup>32</sup> Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail », p. 26.

<sup>33</sup> Lynne C. Lancaster et David Stillman, *When Generations Collide: Who they are. Why they Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work* (HarperCollins ebooks, édition de réimpression, livre électronique, 13 octobre 2009), p. 83; Traduction libre de « workaholic ».

<sup>34</sup> Lancaster et Stillman, *When Generations Collide*, p. 37.

<sup>35</sup> Zemke, Raines et Filipczak, *Generations at Work*, p. 63, 77.

### 1.3.3 La génération X

La génération X représente les individus nés entre 1960 et 1980<sup>36</sup>. « On attribue à cette génération des besoins d'indépendance, d'autonomie et de contrôle du temps qui se manifeste dans leurs attentes face au travail<sup>37</sup> ». Ils ont un esprit d'entreprise et désirent être impliqués dans la résolution de problème<sup>38</sup>. Pour eux, le travail n'est pas une fin en soi, mais plutôt une façon de gagner de l'argent qui leur permet d'atteindre l'indépendance et la liberté<sup>39</sup>. Ils ont été témoins de la récession économique des années 1980 et des pertes d'emplois de leurs parents. Par conséquent, ils ne comptent pas sur les organisations pour leur apporter une sécurité d'emplois et ils apprécient les occasions d'acquérir de nouvelles compétences, d'agrandir leur réseau de contacts et, ainsi, d'améliorer leur employabilité<sup>40</sup>. Ils aiment avoir de la flexibilité dans leur horaire et recherchent l'équilibre travail-famille, du temps pour leurs loisirs et un travail qui peut leur offrir un sens et une atmosphère agréable<sup>41</sup>.

### 1.3.4 La génération Y : les milléniaux

Nous nous attarderons un peu plus à la génération Y aussi connue sous le nom de génération internet, nexters ou milléniaux. La première raison est que cette génération fût l'objet de nombre d'étude au cours des dernières années et, en raison de certaines caractéristiques communes qui sont encore plus marquées chez les post-milléniaux, nous pourrions tirer profit de bien connaître cette cohorte. Aussi, nous sommes pleinement

---

<sup>36</sup> Okros et coll., *Harnessing the potential of digital post-millennials*, p. 22.

<sup>37</sup> Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail », p. 26.

<sup>38</sup> Lancaster et Stillman, *When Generations Collide*, p. 188.

<sup>39</sup> *Ibid.*

<sup>40</sup> Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail », p. 26; Lancaster et Stillman, *When Generations Collide*, p. 54.

<sup>41</sup> Zemke, Raines et Filipczak, *Generations at Work*, p. 94.

conscients que les membres de cette génération représentent la majorité<sup>42</sup> du personnel actif au sein des FAC avec 65,88 %<sup>43</sup>. Comme toute initiative visant la rétention du personnel sera applicable à l'ensemble de la population de notre organisation, ils pourraient donc également être bénéficiaires de toutes nouvelles stratégies visant à fidéliser et retenir notre personnel.

Tous ne s'entendent pas sur les dates définissant la fin des milléniaux et le début de la prochaine génération. Il s'agit en fait de la génération ayant la plus grande variance quant à ses années limites. Nous utiliserons donc comme limites les années 1980 à 2000 qui définissent une tranche démographique de 20 ans et qui sont utilisées par Okros et coll. dans leurs recherches sur les post-milléniaux.

Cette génération est caractérisée par « des valeurs telles que l'optimisme, le devoir civique, la confiance, le besoin de réalisation, la sociabilité, la débrouillardise, la moralité et l'acceptation de la diversité<sup>44</sup> ». Ils ont été influencés par leurs parents souvent *hélicoptères* qui ont toujours cherché à assurer leur réussite personnelle et académique en leur offrant une multitude d'activités et en veillant constamment à leurs bien-être et sécurité<sup>45</sup>. Ceci contribue souvent à leur donner une confiance en eux et leurs compétences exagérée et à leur créer des attentes irréalistes<sup>46</sup>. Ceci contribue également à leurs attentes d'un environnement très structuré et axé sur eux qui leur offre un plan de

---

<sup>42</sup> Ministère de la Défense nationale, Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM), *Données du personnel des FAC par grade, âge et genre année fiscale 2017-2018* (Ottawa : DGRAPM, données obtenues par l'auteure en mars 2019).

<sup>43</sup> Note additionnelle : calcul de l'auteure selon les données de l'année fiscale 2017-2018 obtenues de DGRAPM – Officiers 56.80% et militaires du rang 68.86%.

<sup>44</sup> Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail », p. 26; Zemke, Raines et Filipczak, *Generations at Work*, p. 132.

<sup>45</sup> Okros et coll., *Harnessing the potential of digital post-millennials*, p. 51.

<sup>46</sup> Zemke, Raines et Filipczak, *Generations at Work*, p. 255.



carrière clair<sup>47</sup>. Ils sont habitués à travailler en équipe, mais d'être évalués individuellement et cherchent à ce que tout le monde y contribue et collabore<sup>48</sup>. Ils apprécient donc aussi le mentorat et le coaching. Bien qu'ils aient vu la technologie évoluer considérablement au cours des années, ils sont la première génération qui a grandi avec internet et ils ont vu apparaître les premiers téléphones portables.

Les milléniaux apprécient apprendre et les opportunités de se perfectionner, d'innover et ceci est parfois même secondaires au salaire<sup>49</sup>. Ils désirent avoir un impact sur le monde et doivent avoir une mission<sup>50</sup>. D'un autre côté, ils veulent avancer rapidement dans leur carrière et sont heureux de pouvoir bénéficier d'avantages et bénéfiques compétitifs et de flexibilité leur permettant de mieux concilier leurs vies personnelles et le travail<sup>51</sup>. Ceci amène parfois les limites de ces deux aspects de leurs vies à se chevaucher et s'entremêler. Leur vie sociale est souvent alimentée par leurs milieux de travail et ils recherchent un environnement représentatif de la diversité dans laquelle ils ont grandi<sup>52</sup>. Dans leur environnement de surabondance d'information accessible immédiatement, Lynne C. Lancaster et David Stillman croient aussi [traduction] « [qu'i] ls ne seront pas satisfaits de l'ancien modèle de commandement et contrôle qui soutenait que, “nous allons vous donner la quantité d'informations dont vous

---

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 256.

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 261.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 262.

<sup>50</sup> Lancaster et Stillman, *When Generations Collide*, p. 87.

<sup>51</sup> Zemke, Raines et Filipczak, *Generations at Work*, p. 147.

<sup>52</sup> Stan Phelps et Brian Doyle, *Gray Goldfish: navigating the gray areas to successfully lead every generation* (Caroline du Nord : 9 INCH Marketing, livre électronique, 2019), p. 2346, 2368.

avez besoin pour faire le travail et pas plus.”<sup>53</sup>». Ceci pourrait être une problématique dans l’organisation très hiérarchique qu’est la Défense.

#### 1.4 La génération Z : qui sont les post-milléniens ?

Notre portrait des post-milléniens sera basé principalement à partir de recherches dérivées du projet « *Harnessing 21st Century Skills*<sup>54</sup> » sous la direction du Dr Allan Okros. Ce dernier a collaboré avec plus de 37 scientifiques, professeurs académiques et étudiants pour définir l’environnement et l’impact que celui-ci aura sur la plus jeune génération de Canadiennes et Canadiens. Ils espèrent ainsi pouvoir déterminer comment les compétences de cette génération pourront être mises à profit au sein de la Défense avec ses missions, stratégies et objectifs qui sont en constante évolution.

##### 1.4.1 L’impact de l’environnement numérique

Tout comme les millénaires, les post-milléniens sont grandement influencés par la technologie, et ce, de façon encore plus marquée et importante. En effet, ils n’ont jamais connu un monde sans elle et sont *connectés* depuis leur naissance. La technologie a donc un impact sur les divers aspects de leurs vies, tels que leur apprentissage, leur identité, leur aptitude sociale, leurs valeurs et leurs vies personnelles et professionnelles. Nous aborderons chacun de ces thèmes dans les sections suivantes.

Les post-milléniens ne connaissent que la connexion instantanée et omniprésente en raison de la possibilité d’y avoir accès partout en tout temps. Même si leur accès au numérique est limité, ils sont en relation avec leurs pairs qui eux y ont accès. Ils peuvent communiquer de façon brève, immédiate, et ce, en ayant le monde entier à leur écoute. En

---

<sup>53</sup> Lancaster et Stillman, *When Generations Collide*, p.231; Traduction libre de « They won’t be satisfied with the old command-and-control motif that said, "We’ll give you the amount of information you need to do the job and no more." »

<sup>54</sup> Okros et coll., *Harnessing the potential of digital post-millennial*.

ayant accès à des quantités incroyables d'informations, ils sont encore plus habillés au multitâche que leurs prédécesseurs, et ce, avec efficacité<sup>55</sup>. La technologie est pour eux un moyen et non une fin en soi<sup>56</sup>.

#### 1.4.2 L'éducation et l'apprentissage

Les post-millénaux n'ont jamais eu à attendre pour de l'information et ils ont accès à tout instantanément. Ils ont donc trop confiance en l'information disponible en ligne et pourraient avoir besoin de soutien pour différencier le vrai du faux<sup>57</sup>. Ils devront être amenés à remettre en question et critiquer l'information de sources numériques qui est la plupart du temps non validée, mais sur laquelle repose une grande partie de leur acquis. Avec la facilité du numérique, ils sont heureux de partager l'information et leur opinion, donc la collaboration qui en découle. Il s'agira également de la génération la plus éduquée de l'histoire. En raison du coût élevé de l'éducation, ils chercheront donc à maximiser les compétences qu'ils acquerront<sup>58</sup>. Plusieurs post-millénaux privilégieront l'apprentissage continu avec une préférence pour les expériences personnalisées plutôt que des plans rigides<sup>59</sup>. Nous ne pouvons négliger qu'ils auront également un niveau d'attention beaucoup plus court, soit huit secondes, avant de chercher à passer à la prochaine information<sup>60</sup>. Ils auront été forgés par un nouveau type d'éducation qui doit

---

<sup>55</sup> *Ibid.*, p. 16, 41.

<sup>56</sup> Tara Holto et Brenda Fraser, *Generation Z and technology : Constructing Tomorrow's Boundary Spanners* (Toronto : Recherche et développement pour la Défense Canada, septembre 2015), consulté le 11 mars 2019, p. 17, [http://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc199/p802434\\_A1b.pdf](http://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc199/p802434_A1b.pdf).

<sup>57</sup> *Ibid.*

<sup>58</sup> Okros et coll., *Harnessing the potential of digital post-millennials*, p.30.

<sup>59</sup> Daniel, J. « Making sense of MOOCs : Musing in a maze of myth, paradox, and possibility », *Journal of Interactive Media in Education*, vol. 18, n° 3 (2012), p. 1-20, <http://doi.org/10.5334/2012-18> cité dans Okros et coll., *Harnessing the potential of digital post-millennials*, p. 35.

<sup>60</sup> David Stillman et Jonah Stillman, *Gen Z @ Work* (HaperCollins ebooks, livre électronique, mars 2017), p. 126.

lui-même s'adapter à l'ère du numérique. Ceci aura par conséquent changé comment [traduction] « ils apprennent à apprendre<sup>61</sup> ».

#### 1.4.3 Leur aptitude sociale

Les post-millénaux peuvent échanger en direct avec des gens du monde entier sur les évènements qui marquent leur vie. Ceci les pousse à être plus ouverts face à la diversité, puisqu'ils sont exposés aux différentes cultures, langages et perspectives du monde entier<sup>62</sup>. Ils ne connaissent pas de frontières et voient le monde dans sa globalité.

Tout comme les milléniaux, la quasi-dépendance des post-millénaux au numérique affectera leur capacité à interagir socialement et entretenir des relations interpersonnelles. Cependant, ils auront potentiellement reçu une meilleure éducation des compétences interpersonnelles et une sensibilisation sur l'impact de cette technologie et risquent donc d'avoir des compétences sociales supérieures à leurs prédécesseurs<sup>63</sup>. Il est aussi à noter qu'ils travaillent principalement en équipes dans un esprit de collaboration, mais qu'ils ont besoin d'être reconnus pour leurs réalisations individuelles<sup>64</sup>. Ils seront fervents de mentorat et les interactions personnalisées avec le leadership<sup>65</sup>.

#### 1.4.4 Leurs valeurs et attitudes

Ils recherchent la diversité et le multiculturalisme, l'égalité sociale et les causes dans lesquelles ils peuvent s'investir comme citoyens responsables. Leur vision sociale doit être alignée et soutenue par celle de l'entreprise dans laquelle ils évoluent. Ils recherchent une culture plus inclusive et ont un sens moral et éthique élevé. Cet

---

<sup>61</sup> Okros et coll., *Harnessing the potential of digital post-millennials*, p. 36; Traduction libre de « learn to learn ».

<sup>62</sup> Holton et Fraser, *Generation Z and technology*, p. 16.

<sup>63</sup> Okros et coll., *Harnessing the potential of digital post-millennials*, p. 52.

<sup>64</sup> *Ibid.*, p. 55.

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 75-76.

engagement pourra se traduire par une possibilité de contribuer plus rapidement aux organisations<sup>66</sup>.

Trois facteurs ressortent en examinant les post-milléniens, soit l'équité, la flexibilité et une culture participative<sup>67</sup>. Ils s'attendent à connaître les règles du jeu et à être consultés lorsque celles-ci changeront. Tout comme les millénaires, il en découlera des attentes de transparence et un besoin que les niveaux hiérarchiques supérieurs dévoilent de l'information qui était auparavant réservée aux gestionnaires seniors<sup>68</sup>.

#### 1.4.5 Le travail, la vie et leurs objectifs personnels

Comme la majorité des jeunes de la génération Z sont encore sur les bancs d'école et commence à peine à entrer sur le marché du travail, la majorité des observations effectuées dans la littérature sur leurs aptitudes par rapport au marché du travail peut être considérée comme des spéculations<sup>69</sup>.

Les post-milléniens ont une grande confiance en leurs capacités et connaissances et voudront par conséquent rapidement faire une réelle contribution dans leur milieu de travail. Ils veulent choisir quand, où et comment travailler<sup>70</sup>. Leurs attentes d'équité et flexibilité combinées à l'importance du travail d'équipe vécue tout au long de leur scolarité les amènent à désirer la liberté de pouvoir collaborer avec tous les membres de l'organisation sans égard aux limites verticales ou horizontales<sup>71</sup>. Ils ont des capacités entrepreneuriales très marquées en raison de leur créativité et de la liberté et de la

---

<sup>66</sup> *Ibid.*, p. 55-56, 65.

<sup>67</sup> *Ibid.*, p. 53.

<sup>68</sup> Okros et coll., *Slide to unlock*, p. 18.

<sup>69</sup> Holton et Fraser, *Generation Z and technology*, p. 18.

<sup>70</sup> Okros et coll., *Slide to unlock*, p. 19.

<sup>71</sup> *Ibid.*

collaboration qui découle habituellement de mode de travail<sup>72</sup>. Ceci pourrait également avoir un impact sur le type de structure organisationnelle qu'ils préféreront, c'est-à-dire une organisation plus plate plutôt que hiérarchique, ce qui va à l'encontre du modèle généralement rencontré dans la Défense<sup>73</sup>.

Bien que la croyance générale soit que les milléniaux et post-milléniaux auront un nombre significatif d'employeurs et de carrières au cours de leur vie active, c'est plutôt par la force des choses que parce qu'ils le désirent réellement. En effet, les recherches menées par *Environics* tendent à démontrer que les milléniaux, donc par extension les post-milléniaux, recherchent les mêmes facteurs que les baby-boomers et la génération X soient un emploi stable, du respect, un bon salaire, des possibilités de promotion et des opportunités de développement et amélioration<sup>74</sup>. Nous revisiterons la notion d'engagement et fidélité dans le chapitre 3.

Les rôles sociaux et l'identité personnelle des post-milléniaux sont plus fluides et ils risquent donc de faire les choses à leur façon sans suivre un cheminement traditionnel lorsqu'il sera question des grandes étapes de la vie comme avoir des enfants ou se marier<sup>75</sup>. De plus, avec l'accessibilité et la flexibilité rendues possibles par la technologie, les post-milléniaux chercheront plus que jamais à briser le moule du classique 9 à 5. Ils désireront plus que l'équilibre travail-famille des générations précédentes, mais plutôt la possibilité d'avoir une expérience complètement individualisée selon leurs besoins

---

<sup>72</sup> Holton et Fraser, *Generation Z and technology*, p. 18.

<sup>73</sup> David S. Albert et Richard E. Haye, *Power to the Edge Command... Control... in the information age* (Washington, D.C. : Command and Control Research Program (CCRP) Publication Series, 1 janvier 2003).

<sup>74</sup> The Environics Institute for Survey Research, *Canadian Millennials Social Values Study – Final Report*, février 2017, consulté le 11 mars 2019, [https://www.environicsinstitute.org/docs/default-source/project-documents/canadian-millennial-social-values-study/final-report.pdf?sfvrsn=394cf27a\\_2](https://www.environicsinstitute.org/docs/default-source/project-documents/canadian-millennial-social-values-study/final-report.pdf?sfvrsn=394cf27a_2).

<sup>75</sup> Okros et coll., *Harnessing the potential of digital post-millennials*, p.62.

puisque les limites entre leurs vies personnelles et professionnelles sont floues et entremêlées<sup>76</sup>.

### 1.5 Les relations intergénérationnelles

Comme d'autres caractéristiques individuelles telles que la culture ou le genre, la présence de quatre générations distinctes dans les FAC ne peut être ignorée. Les dynamiques intergénérationnelles peuvent devenir une force si elles sont utilisées pour accroître le développement de nos capacités et sont incluses dans notre gestion de la diversité.

Selon Tania Saba, plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer l'engouement en ressources humaines envers les différences entre les générations. Certains auteurs identifient que les valeurs et attentes professionnelles sont difficilement réconciliables<sup>77</sup>. Les générations plus âgées demeurent également actives sur le marché du travail plus longtemps en raison de la diminution des cycles de carrière linéaires<sup>78</sup>. Finalement, les modes de gestions incohérents des organisations en soi contribuent à augmenter ces difficultés. L'auteure Saba remet en question la segmentation des

---

<sup>76</sup> *Ibid.*, p. 64.

<sup>77</sup> A. Mir, R. Mir et J.B. Mosca, « The new age employee : An exploration of changing employee-organization relations », *Public Personnel Management*, vol. 31, n° 2 (2002), p.187-200; K.W. Smola, et C.D. Sutton, « Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, 2002, p. 363-382; M. Wong, E. Gardiner, W. Lang et L. Coulon, « Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, n° 8 (2008), p. 878-890 cités par Tania Saba, « Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences », *Gérontologie et société*, vol. 39, n° 153 (février 2017), p. 28, <https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe-2017-2-page-27.htm>.

<sup>78</sup> A.-M. Guillemard, « Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux en réponse au vieillissement de la population : Une perspective internationale », p. 15-31 dans D.-G. Tremblay (dir.), *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux* (Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2007); Aneta Bonikowska et Grant Schellenberg, *Employment transitions among older workers leaving long-term jobs : Evidence from administrative data* (Analytical Studies Branch Research Paper Series, n° catalogue 2014355e, Ottawa : Statistiques Canada, 2014), <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/11f0019m/11f0019m2014355-eng.pdf?st=0aRB4IRU> cités par Saba, « Les valeurs des générations au travail différences », p. 28.

travailleurs en cohortes générationnelles. Elle souligne plutôt « [l'] importance d'individualiser la relation d'emploi prônée en gestion des ressources humaines depuis quelques années déjà [qui] a projeté à l'avant-scène l'importance de comprendre les différences entre les individus<sup>79</sup> ». Elle maintient qu'il faut considérer le cycle de carrière des individus, plutôt que son appartenance à un groupe générationnel. En effet, elle affirme que les besoins individuels des travailleurs varient selon qu'ils sont en début, milieu ou fin de carrière<sup>80</sup>.

Les FAC étant une organisation hiérarchique, tous les membres doivent commencer par le bas et faire leur ascension dans la Défense contrairement à l'entreprise civile dans laquelle les employés peuvent rejoindre l'organisation à différents niveaux à différents moments dans leur carrière selon leurs expériences et compétences. En effet, nous devons rejoindre les FACS dans le bas de l'organisation comme soldat ou élève-officier sans égard à notre curriculum, contrairement à un directeur général par exemple qui pourrait être à la tête d'une entreprise civile sans y avoir déjà travaillé. Ceci est d'ailleurs illustré dans les figures 1.3 et 1,4 où les rangs plus juniors que ce soit comme membres du rang ou officiers sont occupés principalement par les plus jeunes générations. Par conséquent, nous baserons sur la prémisse que le cycle de carrière n'est pas la principale influence sur les besoins des individus bien que nous soyons conscients que la cohorte générationnelle n'est pas la seule influence telle que mentionnée précédemment dans ce chapitre.

---

<sup>79</sup> Saba, « Les valeurs des générations au travail », p. 37.

<sup>80</sup> *Ibid.*



## 1.6 Conclusion partielle

Tel que vue dans ce chapitre, quatre générations travaillent présentement au sein des FACS et l'influence des générations les plus âgées, et même retraitées, est bien perceptible sur nos politiques de gestion très rigides qui ne favorisent pas l'équilibre travail-famille important pour les jeunes générations. Même si les post-milléniaux peuvent être considérés comme des milléniaux sur stéroïdes, c'est-à-dire où les caractéristiques les définissant sont encore plus marquées, il s'agit bel et bien de deux générations distinctes. Les post-milléniaux ont été décrits selon l'impact de l'environnement numérique sur leur éducation et leur apprentissage, leurs aptitudes sociales, leurs valeurs et attitude et, finalement, sur leur relation par rapport à leurs vies professionnelles et personnelles. Le tableau 1.1 à la page suivante nous permet de visualiser facilement les caractéristiques touchant principalement la vie professionnelle de chacune des cohortes générationnelles.

Cohorte	Baby-boomers	Génération X	Milléniaux	Post-milléniaux
Leurs influences	Télévision, la Guerre Froide, l'activisme étudiant, la culture des jeunes, la crise du FLQ, féminisme, voyage spatial, les mères au foyer	La crise énergétique, première vague de technologie, la chute du mur de Berlin, vidéoclips, SIDA, mères qui travaillent, hausse des taux de divorce	L'explosion de la technologie et des médias sociaux, 9/11, fusillade de Columbine, le multiculturalisme, variété de structures familiales	Récession des années 2000, le monde digital omniprésent, réchauffement climatique, un intérêt global, le printemps arabe, terrorisme
Ils apprécient	Se démarquer et être reconnu	Flexibilité, honnêteté, rétroaction, balance travail et vie personnelle	Leadership fort, préoccupation pour la communauté, structure, équité, diversité,	Honnêteté et transparence des leaders, rétroaction fréquente, la sécurité et la stabilité, la collaboration
Le type de travailleurs	Travailleurs disciplinés et durs qui apprécient l'ordre et un travail bien fait.	Joueurs d'équipe orientés et axés sur le service qui ne veulent pas être microgérés. Ils travaillent pour vivre.	Indépendants, autonomes, ne sont pas impressionnés par l'autorité et sont axés sur leur développement personnel. Leurs emplois et vies personnelles se mélangent.	Éduqués, créatifs, innovateurs, fort esprit entrepreneurial. Leurs emplois, leurs vies personnelles et leurs loisirs ne font qu'un.
Leur devise de carrière est...	L'éducation et le travail acharné sont mènent au succès.	Investissez dans des compétences de carrière transférables.	Multitâche ou mourir !	DIY – FOMO <sup>81</sup>

Tableau 1.1 : Sommaire des caractéristiques des cohortes générationnelles<sup>82</sup>

Source : Adapté et traduit de ALIS – Career, learning and employment information for Albertans, «Bridge the Generation Gaps at Work », consulté le 12 mars 2019, <https://alis.alberta.ca/succeed-at-work/make-your-work-life-more-satisfying/bridge-the-generation-gaps-at-work/>.

<sup>81</sup> Inspiré des thèmes de Stillman et Stillman, *Gen Z @ Work*; Note additionnelle : il s'agit de termes fréquemment utilisés dans les messages textes ou le dialogue numérique; DIY (Do it yourself; fait le toi-même), FOMO (Fear of missing out; peur de manquer quelque chose).

<sup>82</sup> Note additionnelle : la colonne des post-milléniaux représente les conclusions de l'auteure.

## Chapitre 2 : Les Forces armées canadiennes et les individus qui les composeront

« L'être humain demeure la première arme de la guerre, et [...] l'état d'esprit du soldat est, à lui seul, le facteur numéro un de la guerre. »

Doctrines de l'Armée de terre britannique<sup>83</sup>

### 2.1 Objectif

Toute organisation va chercher à employer les bons candidats dans les bons postes. Elle voudra être composée de gens qui partagent ses valeurs et qui peuvent en être de fiers représentants. Ceci est d'autant plus vrai pour les FAC au sein desquelles tous les membres sont avant tout des soldats partageant avec leurs confrères l'appartenance à la *profession des armes*. En acceptant volontairement cette profession, ils acceptent une identité unique dans notre société. En effet, cette profession peut exiger le sacrifice ultime de ses membres, soit leur vie. Bien qu'il existe plusieurs professions ayant leurs lots de risques, aucun autre citoyen canadien n'a cette responsabilité.

Nous verrons dans le présent chapitre plus en détail quelles sont les fondations et les caractéristiques communes définissant la profession des armes. Lorsqu'il est question de rétention, il est primordial de bien définir et comprendre l'organisation afin qu'elle puisse compter dans ses rangs des personnes ayant des valeurs et des caractéristiques qui sont en lien avec elle, et ce, peu importe la cohorte générationnelle. Ceci est d'autant plus vrai dans l'environnement opérationnel dynamique et en constante évolution du 21<sup>e</sup> siècle. Finalement, nous regarderons comment les FAC peuvent correspondre aux post-millénaires en nous basant principalement sur une recherche canadienne de Tara Holton et Brenda Fraser. Il est à noter qu'en raison du peu de ressources spécifiquement consacrées à notre sujet, nous avons puisé de l'information additionnelle dans quelques

---

<sup>83</sup> Cité dans Ministère de la Défense nationale, B-GL-005-100/FP-002, *Publication interarmées des Forces canadiennes (PIFC) 1.0 Doctrine de la gestion du personnel militaire* (Ottawa : MDN, 2008), p. v.

sources américaines et de l'information axées sur les milléniaux et le recrutement des post-milléniaux.

## 2.2 Les Forces armées canadiennes et la profession des armes

Les FAC ont la principale caractéristique que tous les membres appartiennent à la *profession des armes*, et ce, peu importe le grade ou le groupe professionnel auquel ils sont associés. Un autre aspect non négligeable est que les membres doivent y adhérer potentiellement jusqu'au sacrifice ultime. Il faut donc trouver des gens qui soient non seulement fiers d'être canadiens, mais qui seront aussi fiers de représenter leur pays en faisant partie d'une tranche distincte de notre société comme militaires professionnels. Ils devront être disposés à servir leur pays avant eux-mêmes et être prêts à agir dans un cadre imprévisible et changeant en mer, sur la terre ou dans les airs. Ils devront savoir répondre aux attentes et à la confiance que les Canadiennes et Canadiens mettent en eux<sup>84</sup>.

La *profession des armes* au Canada est donc la fondation sur laquelle nos membres sont amenés à bâtir leur carrière. Tous les militaires partagent ces fondations communes et caractéristiques propres. La profession des armes est définie de la façon suivante :

La profession militaire au Canada se compose de militaires qui se consacrent à la défense du Canada et de ses intérêts, suivant les directives du Gouvernement canadien. La profession militaire se distingue par un service fondé sur l'abnégation, par l'application légitime et ordonnée de la force militaire et par l'adhésion au principe de responsabilité illimitée. Ses membres possèdent un ensemble systématique et spécialisé de connaissance et de savoir-faire militaires, acquis par l'éducation, la formation et l'expérience. Ils appliquent cette expertise avec compétence et objectivité dans le cours de leurs missions. Les professionnels des forces canadiennes partagent un ensemble fondamental de valeurs et de croyances formant

---

<sup>84</sup> Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada 2009* (Kingston : Presses de l'Académie canadienne de la défense, 2009), p. 4, 10.

l'éthos militaire qui les guide dans leur tâche et leur permet de maintenir un lien de confiance privilégié avec la population canadienne.<sup>85</sup>

Toute personne revêtant l'uniforme est donc considérée comme un militaire professionnel en respectant l'éthos militaire, en obtenant les qualifications nécessaires pour un groupe professionnel militaire, en cherchant à développer son expertise et en comprenant les responsabilités que lui impose cette vocation<sup>86</sup>. Au pays, cette profession est forgée par le cadre institutionnel des FAC, en ce sens qu'« elle est grandement influencée par l'histoire, les structures politiques, les contraintes constitutionnelles et les ententes internationales<sup>87</sup> ».

L'éthos militaire comprend des croyances et attentes qui forgent le portrait d'un militaire professionnel, soit l'acceptation de la responsabilité illimitée, la nécessité d'un esprit combatif en se consacrant pleinement aux opérations, la discipline, le travail d'équipe et la condition physique<sup>88</sup>. Il est aussi important de noter l'influence des valeurs de la société canadiennes et des valeurs militaires canadiennes que sont le devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage<sup>89</sup>. La figure 2.1 représente en détail l'éthos militaire en établissant les relations entre les croyances et attentes face au service militaire, les valeurs militaires canadiennes et les valeurs, attentes et croyances canadiennes.

---

<sup>85</sup> *Ibid.*, p. 10.

<sup>86</sup> *Ibid.*, p. 10.

<sup>87</sup> *Ibid.*, p. 12.

<sup>88</sup> *Ibid.*, p. 27-29.

<sup>89</sup> *Ibid.*, p. 32, 33.

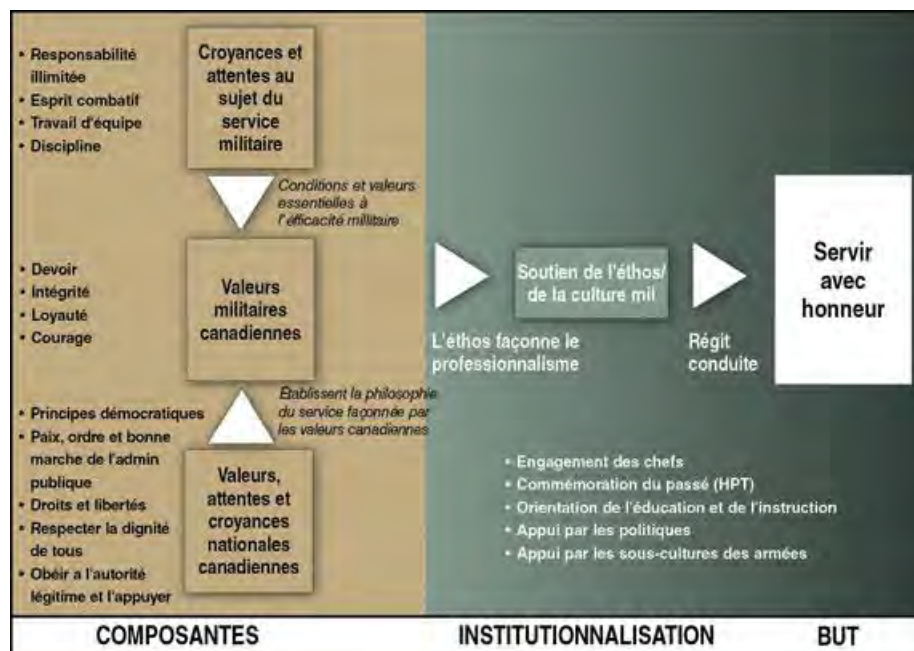


Figure 2.1 : L'Éthos militaire

Source : Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada 2009* (Kingston : Presses de l'Académie canadienne de la défense, 2009), p. 35.

Ceci est pleinement reflété dans le plan de campagne du *Cheminement* à la figure 4.1 et qui sera discuté au chapitre 4. Il n'est pas ici question de privilégier l'organisation au-delà des individus ; les FAC reconnaissent pleinement l'importance de son capital humain. Il est plutôt question de trouver la bonne personne pour le bon poste au bon moment.

2.3 Comment les Forces armées canadiennes peuvent-elles correspondre aux post-millénaires ?

L'identité professionnelle des membres des FAC est forgée pour refléter les valeurs fondamentales de l'organisation par la socialisation, l'éducation et l'entraînement<sup>90</sup>. Tel que décrit dans la section 1.4.2, les post-millénaires s'interrogent et

<sup>90</sup> Karen D. Davis et coll., *L'intelligence culturelle et le leadership : Introduction à l'intention des leaders des Forces canadiennes* (Kingston : Presses de l'Académie canadienne de la défense, 2010), p. 91.

cherchent à comprendre l'information qui leur est présentée. Ils ont tendance à remettre en question et à se désintéresser s'ils ne sont pas interpellés<sup>91</sup>. Il est donc juste de se demander s'ils vont accepter l'influence et le fonctionnement de l'organisation ou s'ils vont questionner l'autorité qu'elle essaie ainsi d'exercer. Ce même questionnement se posait déjà pour les milléniaux qui avaient plus de difficulté à respecter l'autorité et avaient une tendance à la remettre en question<sup>92</sup>. Il est à noter qu'un leadership autoritaire a été autrefois privilégié en se basant sur l'acceptation de la hiérarchie par les militaires. Aujourd'hui, le leadership transformationnel est la norme en invitant les militaires à œuvrer en se basant sur l'engagement mutuel et la confiance<sup>93</sup>. Il y a donc une plus grande importance sur les compétences interpersonnelles privilégiées par la génération Z telles qu'« établir des relations humaines, apprécier les personnes de différentes cultures, écouter et observer, composer avec l'ambiguïté, traduire l'information complexe, prendre des mesures et des initiatives, [...] s'adapter/montrer de la souplesse et gérer le stress<sup>94</sup> ». Cependant, ceci ne sera pas suffisant pour de forger un contexte dans lequel les post-milléniaux pourront pleinement adhérer aux FAC.

Bien que la population canadienne ait une perception positive des militaires, le niveau de connaissance et de familiarité avec les FAC est généralement très faible chez celle-ci et pratiquement inexistant chez les plus jeunes<sup>95</sup>. Beaucoup de travail sera donc à

---

<sup>91</sup> K.C. Reid, « How the Network Generation Is Changing the Millennial Military », *Wars On The Rocks*, publié le 20 mars 2018, consulté le 30 mars 2019, <https://warontherocks.com/2018/03/how-the-network-generation-is-changing-the-millennial-military/>.

<sup>92</sup> Morten G. Ender, David E. Rohall et Michael D. Matthews, *The Millennial Generation and National Defense : Attitudes of Futures Military and Civilian Leaders* (London : Palgrave Macmillan UK, 2014), p. 14.

<sup>93</sup> Davis et coll., *L'intelligence culturelle et le leadership*, p. 52.

<sup>94</sup> *Ibid.*

<sup>95</sup> Ministère de la Défense nationale, *Views of the Canadian Armed Forces 2018 Tracking Study Executive Summary* (rapport préparé par Earncliffe Strategy Group (Earncliffe) pour le Ministère de la

réaliser au niveau du marketing et du recrutement. Une fois les bonnes personnes trouvées, il faudra savoir les conserver dans l'organisation à long terme. En effet, il y a besoin de recruter et retenir les leaders de demain. Les membres militaires seniors, qu'ils soient membres du rang ou officiers, doivent joindre nos rangs pendant plusieurs années pour compléter le développement professionnel nécessaire à leur emploi. L'expérience militaire est quelque chose qui ne s'achète pas ou ne développe pas au sein d'autres organisations civiles. Elle s'acquiert au fil des années de service militaire en montant la hiérarchie un grade à la fois. Il est donc impératif de voir dès maintenant de quelle façon l'organisation pourrait s'adapter tout en respectant ses fondations.

Tara Holton et Brenda Fraser de Recherche et développement pour la défense Canada ont examiné plus de 70 recherches et entrevues dans le cadre d'études préalablement conduites entre 2009-2013<sup>96</sup>. Ces travaux touchaient principalement les relations de la Défense canadienne avec d'autres organisations civiles diverses et les membres interviewés étaient autant des militaires et des civils. Les auteures ont fait ressortir les thèmes qui touchent principalement les générations Y et Z et des caractéristiques requises pour les militaires qui affrontent l'environnement global complexe et les missions de demain, particulièrement dans un contexte de collaboration de la défense avec des organisations civiles. Leurs conclusions seront principalement utilisées pour nous permettre de déterminer de quelle façon la profession des armes dans le contexte du 21<sup>e</sup> siècle peut correspondre aux caractéristiques attendues de la génération à l'étude. Cette étude a été privilégiée puisqu'elle est canadienne et puisqu'elle a été

---

Défense nationale, livré le 4 juillet 2018), [http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pwgsc-tpsgc/por-ef/national\\_defence/2018/076-17-c/summary.pdf](http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pwgsc-tpsgc/por-ef/national_defence/2018/076-17-c/summary.pdf).

<sup>96</sup> Holton et Fraser, *Generation Z and technology*, p. 18.



effectuée dans le cadre du projet « Harnessing 21st Century Skills<sup>97</sup> ». Nous avons pu observer des similarités avec d'autres travaux principalement axés sur les milléniaux, sur le recrutement des post-milléniaux et dans des articles de presse américains abordant le recrutement et le service des militaires de la génération Z.

### 2.3.1 Compétences et habiletés

Les deux groupes interrogés dans les recherches de Holton et Fraser décrivent le militaire du futur œuvrant dans un contexte opérationnel complexe comme ayant [traduction] « de fortes aptitudes en communication, en leadership, du professionnalisme, du tact, [une disposition] au travail d'équipe, de l'ouverture d'esprit et un respect des autres<sup>98</sup> ». Il s'agira également d'une [traduction] « personne sympathique, extravertie, dotée des compétences sociales et de la motivation nécessaires pour former des réseaux amicaux avec des civils, pendant et en dehors du travail<sup>99</sup> ». En effet, ces individus seront capables d'opérer dans des environnements aux cultures et aux fonctionnements variables, et ce, avec assez d'ouverture pour comprendre des perspectives différentes des leurs et accepter des compromis<sup>100</sup>. Il est aussi reconnu que les lieux variés des missions et l'entraînement culturel offert au préalable risquent de plaire aux membres de la génération Z qui apprécient la diversité et qui sont ouverts au monde duquel ils ne voient plus les frontières<sup>101</sup>.

La grande connectivité des post-milléniaux apportera cependant également des vulnérabilités qui ne pourront être négligées par la Défense. En effet, il s'agit d'une

---

<sup>97</sup> *Ibid.*, p. ii.

<sup>98</sup> *Ibid.*, p. 19.

<sup>99</sup> *Ibid.*

<sup>100</sup> *Ibid.*

<sup>101</sup> *Ibid.*, p. 21.

génération pour qui les médias sociaux font partie intégrale de leur vie et sur lesquels ils partagent allégrement toutes les facettes de leur quotidien. La Défense est déjà consciente des possibilités de bris de sécurité qui peuvent être entraînés en raison de cette tendance à partager énormément de détails dans l'espace numérique sans filtres ou réserves<sup>102</sup>.

### 2.3.2 Valeurs

Toujours selon les recherches de Holton et Fraser, les post-milléniaux ont un fort désir de justice sociale et de contribution à une cause<sup>103</sup>. Ces jeunes intègres et empathiques veulent faire une réelle différence dans leur monde. Ceci pourrait donc leur servir de motivation à s'engager dans les FAC et à y rester. Ceci est aussi reflété aux États-Unis où le major-général Frank Muth responsable du Commandement du recrutement de l'armée américaine affirme au sujet de jeunes de la génération Z [traduction] « [qu'ils] veulent servir, [qu'ils] veulent faire quelque chose de plus grand, [qu'ils] veulent contribuer<sup>104</sup> ». Cependant, il avait déjà été observé pour les milléniaux qu'ils pourraient chercher à satisfaire leur besoin de contribution sociale dans d'autres opportunités moins formelles et demandant moins d'engagement<sup>105</sup>. Une observation est aussi notée du fait que la perspective partagée varie cependant entre les militaires et les civils interviewés selon qu'il est question d'un environnement d'aide humanitaire ou un contexte de combat plus hostile. En effet, les jeunes réalisent que les militaires peuvent être placés dans des circonstances dangereuses qui pourraient mettre leur vie en danger et

---

<sup>102</sup> *Ibid.*, p. 20.

<sup>103</sup> *Ibid.*, p. 26.

<sup>104</sup> Meghann Myers, « New in 2019: The Army is pulling out all the stops to attract Generation Z », *Army Times*, publié le 4 janvier 2019, consulté le 14 mars 2019, <https://www.armytimes.com/news/your-army/2019/01/04/new-in-2019-the-army-is-pulling-out-all-the-stops-to-attract-generation-z/>.

<sup>105</sup> Ender, Rohall et Matthews, *The Millennial Generation and National Defense*, p. 14, 31.

où ils pourraient avoir à utiliser la force létale ou perdre leur propre vie<sup>106</sup>. Ceci pourrait être contraire à leurs croyances et cette perspective pourrait les décourager à rejoindre une organisation militaire.

Les deux groupes, soit militaire et civil, s'entendent aussi pour affirmer que l'environnement de travail des Forces pourrait également être complètement contraire à ce que recherchent les post-milléniens. En effet, la structure très hiérarchique de la défense ne permet pas nécessairement aux nouveaux membres avec moins d'expérience, donc moins senior en grade, de contribuer à la mission avec autant d'impact qu'ils pourraient le rechercher et le désirer. Il en serait d'ailleurs de même pour un jeune non-militaire qui collaborerait avec la défense et qui pourrait atteindre un poste d'influence rapidement à un plus jeune âge dans un autre département gouvernemental ou civil par exemple<sup>107</sup>. Les observations sur le partage d'information qui est plus contrôlé au sein de la Défense vont dans ce sens également et pourraient engendrer des bris de confiance de la part des post-milléniens. Ces pratiques représenteraient donc de réels défis pour les post-milléniens travaillant près de la défense, comme militaires ou civils, en raison de leur besoin d'être connectés, d'avoir accès à l'information et de pouvoir avoir un impact tel que nous l'avons noté précédemment dans la section 1.4.

## 2.4 Conclusion partielle

*La profession des armes* demeurera toujours la fondation sur laquelle repose l'ensemble des FAC. Elle est définie le cadre institutionnel et l'éthos militaire tel que nous l'avons vu à la section 2.2. Par conséquent, le besoin porte sur des individus qui

---

<sup>106</sup> *Ibid.*, p.13.

<sup>107</sup> Holton et Fraser, *Generation Z and technology*, p. 20.

seront disposés à adhérer à cette part de notre société canadienne soumise à des obligations et responsabilités qui lui sont propres.

Il est fort possible que les post-milléniaux, cette nouvelle génération connectée, soit exactement ce dont la Défense a besoin pour entrer dans le 21<sup>e</sup> siècle. Bien qu'elles conservent toujours ses valeurs fondamentales, les FAC devront s'adapter à leurs nouveaux environnements où les limites entre compétition et conflit sont floues et remplacent les guerres traditionnelles. Cette nouvelle génération avide de changement et n'ayant pas peur de s'impliquer afin d'avoir un impact social pourrait être le catalyseur de cette transformation.

En 2011, le Chef du personnel militaire avait relevé certaines menaces pour l'avenir des FAC en lien le contexte social canadien. Ces menaces liées aux jeunes, au vieillissement de la population et à la diversité au pays, étaient les suivantes :

1. La compétition pour les talents dans un bassin décroissant de jeunes candidats pourrait limiter l'accès des FAC aux candidats hautement qualifiés ;
2. Le vieillissement des effectifs des FAC soulève des préoccupations quant à la perte imminente de talents et d'expérience ;
3. Au fur et à mesure que la société canadienne se diversifie, les FAC pourraient ne pas être en mesure de refléter la diversité culturelle, linguistique et religieuse du Canada, ce qui pourrait remettre en question la crédibilité de cette institution<sup>108</sup>.

Les défis potentiels soulevés par le Chef du personnel militaire portent à réfléchir sur les facteurs qui doivent être pris en considération dans la réflexion sur les pistes de solution face à la rétention des post-milléniaux. Quels types de mesures d'accommodement

---

<sup>108</sup> Richard Fontaine et John Nagl, *Contracting in Conflicts: The Path to Reform* (Washington DC : CNAS, juin 2010) et Bureau du vérificateur général, *Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes* (automne 2011), p. 8-12 cités dans Ministère de la Défense nationale, *L'environnement de la sécurité de l'avenir 2013-2040* (Ottawa : Chef – Développement des Forces, 2014), p. 63, [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2015/mdn-dnd/D4-8-2-2014-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D4-8-2-2014-fra.pdf).

devront être mis en place pour pleinement bénéficier de leurs compétences, habiletés et diversité ? Avec l'attrition et les départs à la retraite des plus vieilles générations, peut-on se permettre le luxe de demander si on a besoin d'eux ? La nouvelle politique de Défense reconnaît pleinement le rôle clé du personnel afin de l'organisation puisse continuer de remplir ses mandats. Ils sont « le cœur et l'âme de la mission militaire<sup>109</sup> ». Malgré tout, la nature pleinement volontaire du service au Canada ne peut pas être négligée. Dans cette optique, il est nécessaire de donner aux jeunes non seulement une raison initiale de rejoindre les rangs des FAC, mais aussi des raisons d'y rester à long terme pour permettre de conserver une armée de professionnels ayant les capacités et l'expérience requise. La question doit donc plutôt être comment serait-il possible de les convaincre qu'ils ont besoin de l'organisation afin non seulement de les recruter, mais de les retenir et, ultimement, les fidéliser. Nous tenterons d'y répondre dans les prochains chapitres.

---

<sup>109</sup> Ministère de la Défense nationale, *(PIFC) 1.0 Doctrine de la gestion du personnel militaire*, p. 1-4.

## Chapitre 3 : Les stratégies de rétention et fidélisation

« Nous ne pouvons pas résoudre nos problèmes avec la même pensée que nous avons utilisée lorsque nous les avons créés. »

Albert Einstein

### 3.1 Objectif

Maintenant que notre contexte est détaillé et que nous connaissons mieux les post-millénaux ainsi que l'institution que sont les FAC, nous aborderons la rétention du personnel en soi. Nous commencerons par mieux comprendre ce qui amène à la rétention des membres et, ultimement, à la fidélisation du personnel. Ensuite, nous discuterons de six stratégies de rétention et de fidélisation possibles axées principalement sur l'institution. Finalement, nous aborderons quatre stratégies plus simples axées sur les individus. Nous les qualifions de plus simples puisqu'elles ne nécessitent pas de modifications à la législation ou de ressources significatives, éléments étant les plus grandes barrières à la mise en place de changement dans le milieu de la Défense. Tout au long de ce chapitre, nous effectuerons des parallèles avec la cohorte générationnelle à l'étude qui fut détaillée au chapitre 1 et la profession des armes au Canada qui fut abordée au chapitre 2. Ceci nous permettra de répondre au chapitre 4 à savoir si *le Cheminement* que les FAC essaient de mettre en place permettra d'établir un contexte propice à la rétention des membres appartenant à la génération des post-millénaux.

### 3.2 La fidélisation et la rétention

Bien que les termes de rétention et de fidélisation des employés soient fréquemment utilisés de façon interchangeable, il s'agit de deux concepts distincts. La rétention est les moyens mis en place de manière réactive pour conserver les employés

qui remplissent les besoins d'une entreprise, soit les « employés performants<sup>110</sup> ». Pour sa part, la fidélisation est « l'ensemble des pratiques de gestion déployées par une organisation dans le but d'établir et de maintenir une relation durable avec son personnel<sup>111</sup> ». Ceci permet d'« éviter que l'employé amorce le processus qui le conduit à la recherche d'alternative d'emploi au départ définitif<sup>112</sup> ». « Retenir et fidéliser les employés ne répondent [donc] pas aux mêmes objectifs et s'inscrivent dans des logiques temporelles différentes<sup>113</sup> ». Ceci peut être clairement observé dans la figure 3.1. Celle-ci montre bien la différence entre la rétention qui a un caractère réactif à court terme et la fidélisation des employés qui vise une gestion proactive à long terme.

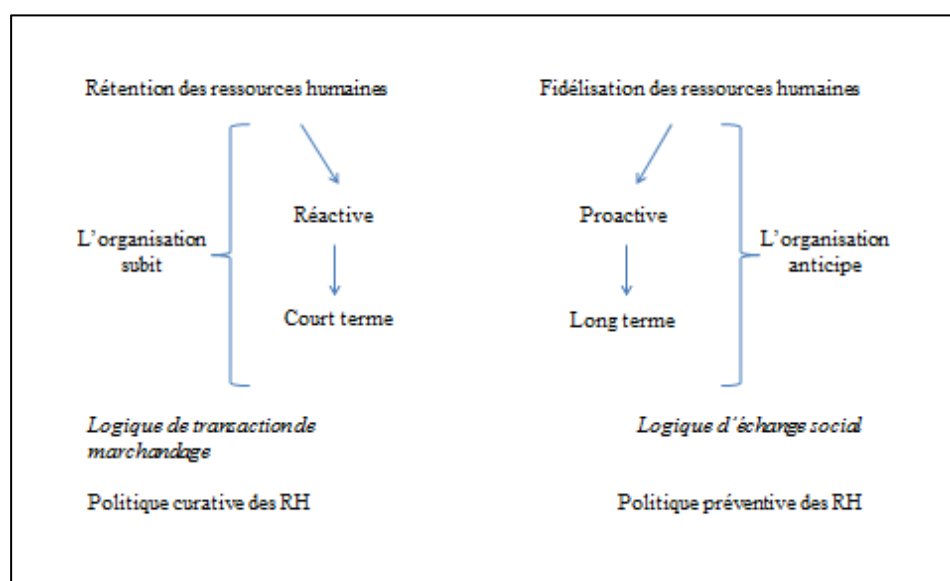


Figure 3.1 : Différences entre rétention et fidélisation des ressources humaines

Source : Pascal Paillé, « La fidélisation des ressources humaines : les dimensions négligées », *La fidélisation des ressources humaines : approches conceptuelles et recherches empiriques* (Québec : Presses de l'Université Laval, 2011), p. 122.

<sup>110</sup> Pascal Paillé, « La fidélisation des ressources humaines : les dimensions négligées », *La fidélisation des ressources humaines : approches conceptuelles et recherches empiriques* (Québec : Presses de l'Université Laval, 2011), p.121.

<sup>111</sup> *Ibid.*, p. 122.

<sup>112</sup> *Ibid.*

<sup>113</sup> *Ibid.*, p. 20.

L'engagement d'un même individu variera pendant les différents stades de sa vie et de sa carrière. Par conséquent, aucune stratégie n'est universelle. Un éventail varié de solutions doit donc être mis en place pour s'assurer que nous voyons un impact réel sur la rétention et fidélisation de nos militaires. Nous devons être capables de les mobiliser, soit « rassembler le personnel pour un temps donné autour d'un objectif commun<sup>114</sup> », pour nous permettre de remplir nos objectifs organisationnels. Bien que presque comme un réflexe, plusieurs ont tendance à penser que l'argent est un des principaux facteurs qui pourrait permettre d'influencer la rétention, il n'en est rien. Le professeur Pascal Paillé qui en a fait sa spécialité avance même que 90 % des personnes quitteraient pour des raisons autres que simplement pécuniaires<sup>115</sup>, bien que les mesures de récompenses diverses peuvent être utilisées à court terme comme nous le verrons dans la section 3.6. Il faut donc tenter de s'éloigner des stratégies axées uniquement sur le marchandage et s'attaquer à la problématique sous divers angles et perspectives avec une multitude de stratégies organisationnelles ou individuelles allant de la plus complexe à la plus simple. Nous viserons alors la modification de certaines situations et certains comportements qui peuvent influencer la décision de rester ou partir des employés. Nous devons prendre en compte les variables individuelles et contextuelles, telles que les caractéristiques des membres de la génération Z, pour établir un plan d'action amenant à des résultats concrets. Une des problématiques avec les membres appartenant à cette génération est la facilité avec laquelle ils peuvent trouver de nouvelles opportunités d'emplois à un clic de souris. D'où l'importance de non seulement les retenir dans nos rangs, mais de les

---

<sup>114</sup> *Ibid.*

<sup>115</sup> *Ibid.*, p. 122.



fidéliser pour même éviter qu'ils ne songent même à rechercher de nouvelles opportunités dans d'autres organisations.

### 3.3 Les stratégies axées sur l'institution

#### 3.3.1 Le cheminement de carrière

Sont loin derrière nous les jours où les employés suivent un seul modèle de progression de carrière. Plusieurs auteurs offrent des théories sur les types de carrières possibles et les influences des besoins individuels de chaque individu. La typologie d'Edgar H. Shein<sup>116</sup> est souvent abordée dans le domaine des ressources humaines et définit trois types de carrières (verticale, horizontale et radiale). Afin de définir chaque type, elle est basée sur huit ancrs de carrière permettant d'expliquer les préférences individuelles, soit la technique, le management, l'autonomie, la sécurité et la stabilité, la créativité, le sens du service, les défis et le style de vie qui sont détaillés dans le tableau 3.1. Lorsque nous combinons ce cadre de références aux caractéristiques des post-milléniens, nous pouvons voir que le système militaire basé sur le *management*, la *sécurité et la stabilité* va à l'encontre des ancrs de carrières de la génération Z. En effet, ces dernières se situent plutôt dans la créativité (entrepreneuriat), le sens du service, les défis et l'atteinte d'un style de vie (équilibre).

---

<sup>116</sup> Tania Saba et Simon L. Dolan, *La Gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles* (5e éd., Montréal : ERPI-Pearson Education, 2013), p. 351, 352.

<b>Ancre de carrière</b>	<b>Type de travail</b>	<b>Système de promotion</b>
<b>Technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail qui fait appel aux habiletés techniques et professionnelles, et comporte également des défis</li> <li>• Intérêt pour le contenu du travail plutôt que le contexte dans lequel il s'effectue</li> <li>• Travail à caractère professionnel et accès à des budgets illimités</li> <li>• Travail donnant lieu à des difficultés dans les rapports avec les gestionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion d'ordre professionnel</li> <li>• Élargissement des tâches</li> <li>• Importance du soutien technique</li> <li>• Préférence pour un comité visant à améliorer les processus plutôt que pour l'obtention de promotions verticales</li> </ul>
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécialisation considérées comme un piège</li> <li>• Travail de généraliste</li> <li>• Travail axé sur les promotions</li> <li>• Compétences analytiques requises</li> <li>• Rôle crucial des relations interpersonnelles</li> <li>• Capacité à exercer influence et leadership ; rôle stimulant des défis, des problèmes émotifs et des crises</li> <li>• Intérêt pour les responsabilités de haut niveau ; possibilité de contribuer au succès de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotions basées sur le mérite ou la performance</li> <li>• Capacité à produire des résultats rapides considérée comme un critère de promotion</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacité de supporter la dépendance à l'égard d'autrui</li> <li>• Rejet des conventions vestimentaires</li> <li>• Désir de faire les choses à sa façon</li> <li>• Besoin permanent d'autonomie; professions autonomes; en gestion, orientation vers la consultation ou l'enseignement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion basée sur les réalisations antérieures</li> <li>• Accroissement des responsabilités ou promotion menaçant l'autonomie</li> </ul>
<b>Sécurité et stabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin de sécurité</li> <li>• Échange de la loyauté envers l'organisation contre la stabilité d'emploi</li> <li>• Haut niveau d'intervention de l'employeur dans la carrière</li> <li>• Progression rapide des plus talentueux et atteinte de niveaux supérieurs; plafonnement des moins talentueux</li> <li>• Intérêt pour le contexte du travail plutôt que pour son contenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotions basées sur l'ancienneté</li> <li>• Système de promotion fondé sur le rang et les diplômes (par exemple, les universités)</li> </ul>
<b>Créativité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efforts pour créer de nouvelles entreprises</li> <li>• Tentatives de bâtir des entreprises grâce à des prouesses financières</li> <li>• Création de services, de produits, d'entreprises</li> <li>• Risque constant de lassitude</li> <li>• Besoin permanent de créer et d'innover</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de changer de rôle, au besoin</li> </ul>
<b>Sens du service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désir d'améliorer le monde</li> <li>• Plus grande importance accordée à la mission inhérente au travail qu'aux compétences en demande</li> <li>• Volonté d'influencer l'entourage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotions reconnaissant la contribution de l'individu à son milieu</li> </ul>
<b>Défis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de faire n'importe quoi, n'importe quand</li> <li>• Prépondérance accordée à la compétition</li> </ul>	
<b>Style de vie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de la vie en fonction de centres d'intérêt autres que le travail, tels que la famille et les loisirs</li> <li>• Faible loyauté organisationnelle</li> </ul>	

Tableau 3.1 : Les huit ancre de carrière selon Schein

Source : Saba et Dolan, *La Gestion des ressources humaines*, p. 352 adapté de Schein Edgar H, *Career Anchors : discovering your real values* (San Diego : University Associates, 1990).

Les FAC devront donc considérer un concept de carrière plus flexible. Plusieurs auteurs se sont récemment basés sur l'image d'un kaléidoscope<sup>117</sup> pour décrire ce que les nouvelles générations rechercheront. Une carrière kaléidoscope ou kaléidoscopique est :

[un] [c] hémiment professionnel où les individus entreprennent de changer leurs carrières en adaptant les divers aspects de leur vie de manière à organiser leurs relations et leurs rôles autrement, pour combler leurs besoins d'authenticité, d'équilibre travail-famille et de réalisation personnelle<sup>118</sup>.

Les individus regardent donc leur choix comme s'ils regardaient au travers la lentille d'un kaléidoscope dont la rotation des miroirs réfléchit une infinité de possibilités. Ils peuvent alors déterminer quelle est la meilleure réflexion qui leur permet de trouver la meilleure option pour leur permettre de trouver un équilibre qui correspond à leur situation individuelle à un moment précis de leur vie. La nouvelle génération s'éloignera donc du modèle classique de progression automatique vers le haut et optera également pour des mouvements latéraux ou même du recul volontaire afin de pouvoir trouver un équilibre qui leur convient<sup>119</sup>. Bien que nous abordions la flexibilité dans la section 3.8, nous pouvons affirmer que ce type de carrière sera recherché par les post-milléniens. Afin d'offrir une plus grande variété de possibilités de cheminements de carrière, les FAC ont

---

<sup>117</sup> S.E. Sullivan, M. Forret, S.C. Carraher et L. Mainiero, « Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes », *Career Development International*, vol. 14 (2009), p. 284-302; S.E. Sullivan et L. Mainiero, « Kaleidoscope careers : Benchmarking ideas for fostering familyfriendly workplaces », *Organizational Dynamics*, vol. 36 (2007), p.45-62 cités par Saba et Dolan, *La Gestion des ressources humaines*, p. 363.

<sup>118</sup> Saba et Dolan, *La Gestion des ressources humaines*, p. 363.

<sup>119</sup> Berverly Kaye, Lindy Williams et Lynn Cowart, *Up is not the only way : Rethinking Career Mobility* (Oakland : Berret-Koehler Publisher, 2017).

entrepris récemment le projet « Forces en présence et conception de la structure (FMSD)<sup>120</sup>». Cette initiative sera abordée au chapitre 4.

La Défense australienne rencontre les mêmes défis pour attirer et retenir du personnel. Elle a une initiative en cours de mise en place semblable à la conceptualisation de la nouvelle structure flexible d'emploi de la force des FAC sous le projet FMSD qui sera abordé au Chapitre 4. L'« Australian Defense Force (ADF) Total Workforce Model <sup>121</sup>» est un modèle d'emploi qui offre sept catégories de service au sein de la Défense australienne allant de civil à militaire régulier travaillant à temps plein. Il vise à offrir le plus de flexibilité possible quant aux arrangements de travail et des opportunités de carrière permettant de conjuguer plus facilement la vie personnelle et professionnelle de leurs militaires. Ce projet étant plus avancé que la version canadienne, il sera intéressant au cours des prochaines années de suivre sa mise en place et son évolution afin de possiblement pour nous en inspirer au sein des FAC pour faciliter notre propre initiative. La figure 3.2 présente les sept différentes catégories d'emplois.

---

<sup>120</sup> Note additionnelle : mieux connu sous son nom anglais « Force Mix and Structure Design (FMSD) ».

<sup>121</sup> Australian Government Department of Defense, « ADF Total Workforce Model », consulté le 1 mai 2019, <http://www.defence.gov.au/ADF-TotalWorkforceModel/>.

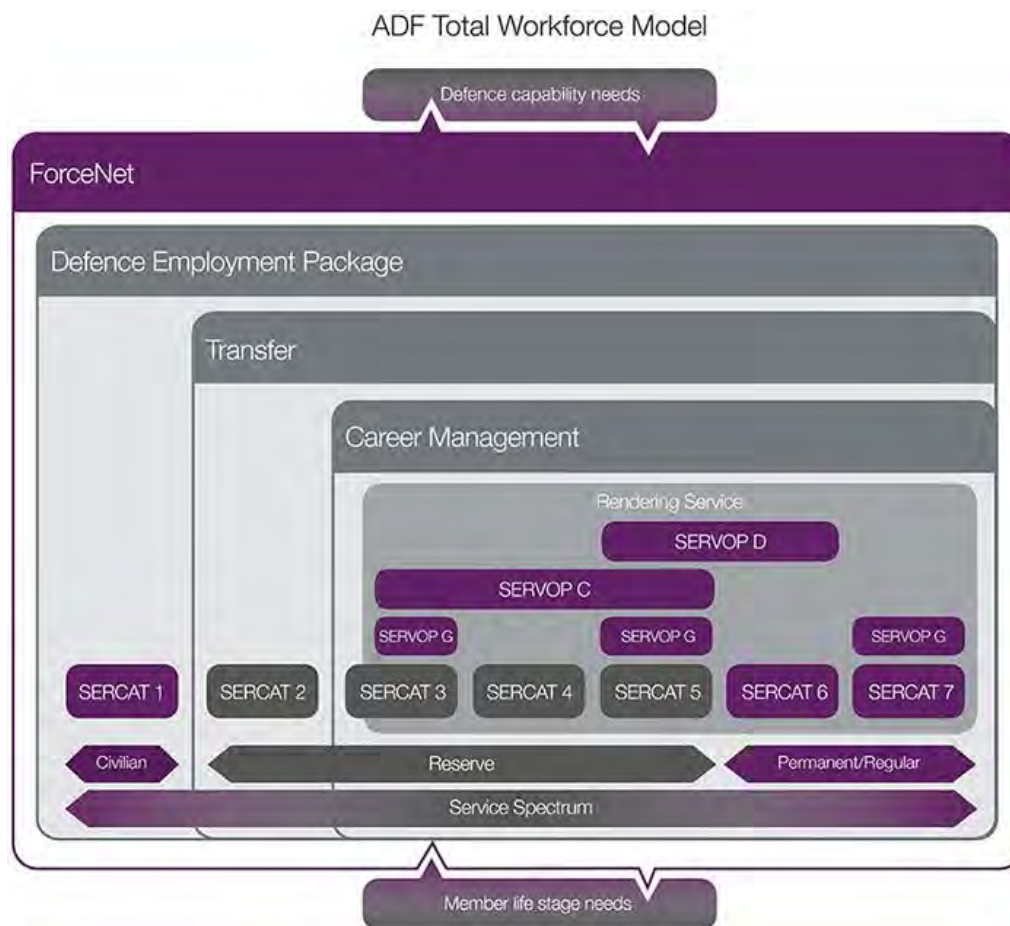


Figure 3.2 : Australian Defense Force (ADT) Total Workforce Model <sup>122</sup>

Source : Australian Government Department of Defense, « ADF Total Workforce Model - The Service Spectrum », consulté le 1 mai 2019, <http://www.defence.gov.au/ADF-TotalWorkforceModel/ServiceSpectrum.asp>.

De plus, un plan de carrière à long terme permettant de visualiser les étapes menant les employés à leur objectif de carrière ultime sera un élément à considérer par les FAC en plus du cheminement de carrière en soi. Selon le livre *Gen Z @ Work*<sup>123</sup>, 62 % des membres de la génération Z interrogés dans le cadre de leur étude préfèrent pouvoir

<sup>122</sup> Note additionnelle : SERCAT = Catégorie de service, soit l'une des sept options offertes avec des obligations et conditions qui lui sont propres. SERVOP = Options de service, soit le type d'arrangement de travail qui est offert en combinaison avec une catégorie de service.

<sup>123</sup> Stillman et Stillman, *Gen Z @ Work*.

individualiser leur plan de carrière, plutôt que s'en faire imposer un par l'organisation<sup>124</sup>. Ceci peut être un défi considérable à relever pour les organisations plus traditionnelles et hiérarchiques comme les FAC. Bien que le temps requis peut varier, il n'y a qu'une façon de progresser et c'est de passer de grade en grade en gravissant les paliers de l'organisation un par un. Bien qu'offrir plus de personnalisation demande un plus grand investissement de temps initialement, l'organisation serait certainement gagnante avec l'engagement de ses membres qui pourraient ainsi prendre le contrôle de leur carrière et avoir un certain pouvoir de décision sur celle-ci.

### 3.3.2 L'entraînement et l'apprentissage

De la même façon que les cheminements de carrière devront être individualisés, les plans d'entraînement devront aussi être adaptés aux membres des différentes générations afin de leur permettre d'apprendre à leur façon tout au long de leur progression dans l'organisation. Les anciennes méthodes d'enseignement qui correspondaient aux générations précédentes ne sont plus adaptées aux post-millénaux tel qu'abordé dans le chapitre 1 section 1.4.2. En effet, ils ne sont pas friands des longues leçons à écouter en classe. Habitué à la recherche d'information sur le web et à obtenir des réponses en temps réel, cette génération préfère largement apprendre dans un contexte d'emploi réel et rechercher de nouvelles informations quand elle en a besoin. De la même façon, ces jeunes vont préférer les scénarios plausibles et réalistes. Bien que nous ne puissions pas apprendre certains métiers complexes sans devoir passer par un style d'éducation plus traditionnel, il ne faut pas négliger les opportunités que nous pourrions avoir d'individualiser l'entraînement et de l'offrir dans un contexte rencontrant les

---

<sup>124</sup> *Ibid.*, p.118.

besoins de nos nouveaux membres. Une façon bien simple est d'offrir l'entraînement en le coupant en plus petits segments ou d'offrir une formule alternant l'étude traditionnelle et la pratique<sup>125</sup>. Ces changements qui peuvent apparaître mineurs permettent de s'adapter au niveau d'attention plus court des post-milléniaux. Il faudra aussi considérer inclure le présentiel et les notions de mentorat et de rétroaction prisés des post-milléniaux dans les programmes d'entraînement.

### 3.3.3 Le système de récompenses

Le système de récompenses est en fait l'ensemble de la rémunération qu'elle soit d'une valeur pécuniaire ou non. Dans le cadre de la rémunération ayant une valeur monétaire, nous retrouvons la rémunération directe sous la forme du salaire de base et de celui basé sur le rendement ou d'autres facteurs liés à l'emploi comme des bonus par exemple. Dans le cadre de la rémunération indirecte, nous retrouvons tous les avantages tels que les protections privées, les absences rémunérées, les services et privilèges réservés aux membres de l'organisation<sup>126</sup>. Les jeunes de la génération Z ont été de façon générale exposés à la récession des années 2000. Bien que cette crise économique fût moins marquée au Canada, toutes nos recherches avec de l'information en provenance d'autres pays, tels que les États-Unis ou l'Australie, soulignent l'importance que la stabilité économique revêt pour les jeunes de cette génération. Le livre *Gen Z @ Work* dénote d'ailleurs selon son étude nationale que 77 % des jeunes de la génération Z mettent l'argent en priorité dans les raisons les poussant à chercher un emploi et un salaire stables<sup>127</sup>.

---

<sup>125</sup> *Ibid.*, p. 126.

<sup>126</sup> Saba et Dolan, *La Gestion des ressources humaines*, chapitres 10 et 11.

<sup>127</sup> Stillman et Stillman, *Gen Z @ Work*, p. 187.

Bien que les FAC offrent présentement une rémunération qui peut être considérée comme équitable et avantageuse, il faudra considérer être plus compétitif pour réussir à maintenir certains corps de métier dans nos rangs sans même nécessairement égard aux cohortes générationnelles. En effet, nous avons déjà plusieurs métiers qui apportent plus d'attraits lorsque pratiqués au sein d'organisations privées plutôt que militaires. Un bon exemple représentant un défi de taille pour la Force aérienne est celui de pilote. Les choses n'iront d'ailleurs pas en s'améliorant puisque l'aviation civile mondiale aurait besoin de plus de 620 000 pilotes d'ici 2036<sup>128</sup>. L'armée américaine a déjà entrepris de compenser monétairement ses membres avec des bonus de rétention afin de conserver au sein de ses rangs ses pilotes et éviter qu'ils ne quittent les FAC pour le domaine de l'aviation civile<sup>129</sup>. Les FAC devront donc pouvoir être compétitives afin de concurrencer les entreprises civiles qui rechercheront des candidats avec des qualifications et compétences spécifiques.

Cependant, afin de faire une différence réelle, les FAC devront donc se tourner vers la rémunération indirecte<sup>130</sup> qui pourra agir comme levier aux autres initiatives présentées dans la section 3.8 au niveau de l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle. En effet, les absences rémunérées telles que des congés pour convenances personnelles, ainsi que les services et privilèges permettant d'améliorer la

---

<sup>128</sup> Jean-Michel Leprince, « Une pénurie mondiale de pilotes de ligne à l'horizon », *Radio-Canada Info*, publié le 10 octobre 2018, consulté le 1 mai 2019, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1121960/penurie-pilotes-avion-recrutement-aviation>.

<sup>129</sup> « Aviator Retention Bonus », *Military.com*, consulté le 1 mai 2019, <https://www.military.com/benefits/military-pay/special-pay/aviation-continuation-pay.html>; Sean Kimmons, « Incentives proposed to better retain, progress Army pilots », *U.S. Army Official Home Page*, publié le 16 avril 2019, consulté le 1 mai 2019, [https://www.army.mil/article/220350/incentives\\_proposed\\_to\\_better\\_retain\\_advance\\_army\\_pilots](https://www.army.mil/article/220350/incentives_proposed_to_better_retain_advance_army_pilots).

<sup>130</sup> Saba et Dolan, *La Gestion des ressources humaines*, p. 453-460.



qualité de vie des employés et leurs familles pourront contribuer à la flexibilité désirée par les post-milléniaux.

De la même façon, les FAC devront également continuer à mettre plus d'accent sur la rétribution intrinsèque, soit celle qui n'a pas de valeur monétaire. Il peut s'agir de symbole de réussite et de marque de reconnaissance. Les divers programmes de distinctions honorifiques et récompenses permettent de remplir ce rôle, bien que la rapidité avec laquelle la reconnaissance est offerte doive être améliorée. En effet, la génération Z est habituée à la reconnaissance fréquente et immédiate dès qu'elle met à l'avant ses succès sur les médias sociaux.

#### 3.3.4 La structure organisationnelle

Alors que l'organisation des FAC est de plus en plus complexe, il est avancé qu'il faudrait plutôt simplifier et aplanir nos structures afin d'optimiser le commandement et le contrôle (C2) à l'âge de l'information et du numérique. En effet, les auteurs David S. Albert et Richard E. Haye proposent que dans notre contexte moderne, les organisations militaires doivent adopter un modèle d'organisation qui offre une distribution de l'information plus transparente et qui redonne le pouvoir de décision aux extrémités inférieures de celle-ci, soit les niveaux hiérarchiques inférieurs. Ceci est une réflexion directe de ce qui est recherché par les membres de la génération Z. Loin d'uniquement mieux convenir aux membres plus jeunes, ce type de structure offre de nombreux avantages particulièrement face au nouveau contexte de guerre asymétrique et de menaces à notre sécurité en constante évolution. L'interopérabilité et l'agilité sont

significativement augmentées lorsque le contrôle est redonné aux niveaux tactiques de la hiérarchie<sup>131</sup>.

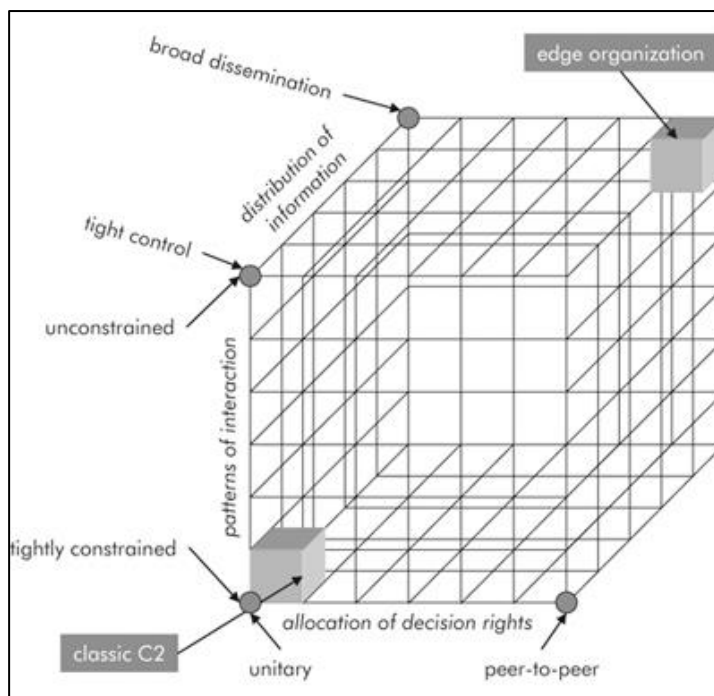


Figure 3.3 : Représentation d'une organisation « Edge » dans l'espace de C2

Source : David S. Alberts, « Agility, Focus, and Convergence : The Future of Command and Control », *International C2 Journal*, Vol. 1, n° 1 (2017), [http://www.dodccrp.org/html4/journal\\_v1n1\\_01.html](http://www.dodccrp.org/html4/journal_v1n1_01.html).

Cette stratégie de structure organisationnelle est d'ailleurs prônée par le major-général Michael Rouleau, commandant du Commandement des opérations interarmées du Canada. Il soulève dans son manuscrit [traduction] « Comment nous combattons<sup>132</sup> » qu'il faut pousser le pouvoir vers les extrémités de l'organisation selon un modèle semblable à celui proposé par Albert et Hayes. Ceci permettra d'utiliser pleinement l'expertise qui se

<sup>131</sup> Albert et Haye, *Power to the Edge Command... Control... in the information age*.

<sup>132</sup> Michael Rouleau, « How We Fight : Commander CJOC's Thoughts » (manuscrit, Ottawa : Commandant du Commandement des opérations interarmées du Canada, 10 février 2019), p. 7; Traduction libre de « How We Fight ».

trouve habituellement aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, accélérera le traitement de l'information et le développement des solutions en minimisant le nombre de paliers impliqués en plus de développer la confiance et résilience de nos troupes. Les post-millénaux, désirant comprendre et être impliqués dans l'ensemble de l'organisation, apprécieront certainement cet aplanissement de la structure organisationnelle qui leur offrira plus de transparence et, surtout, la possibilité d'avoir un impact significatif sur les opérations même s'ils sont dans des positions juniors.

### 3.3.5 L'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle

Les temps ont changé et les réalités démographiques des membres des FAC également. La composition des familles et les dynamiques sont bien différentes du temps où la Défense possédait son propre système de logement et d'éducation pour les familles et où la majorité des partenaires s'occupaient de la famille à la maison. En effet, c'était en quelque sorte plus facile alors pour les Vétérans et les Baby-boomers, puisque la distribution de genre dans les FAC était encore favorable dans une large mesure aux hommes qui choisissaient de fonder une famille avec des femmes au foyer. Nous pouvions alors considérer que l'équilibre travail-famille ne relevait pas de la responsabilité de l'organisation. Cela a changé dès lors que nous avons voulu que les FAC comptent plus de femmes et que la place qu'elles occupaient sur le marché du travail s'est mise à évoluer dans notre société en général. L'organisation doit donc considérer que l'équilibre travail-famille relève aussi de ses responsabilités si elle veut employer et bénéficier par exemple des services des membres d'un couple composé de deux professionnels ou d'une famille monoparentale. Les post-millénaux ont d'ailleurs vu une redéfinition des dynamiques familiales. En effet, ils n'ont pas été nécessairement

élevés dans le modèle traditionnel de famille, soit avec un seul parent ou peut-être même des parents du même sexe<sup>133</sup>. Aussi, comme les limites entre leurs vies professionnelles et personnelles sont floues, cet équilibre sera d'autant plus critique pour cette génération.

La flexibilité au travail est donc l'une des caractéristiques recherchées par toutes les générations sur le marché du travail, mais particulièrement par les générations Y et Z loin devant les avantages monétaires<sup>134</sup>. La flexibilité permet d'augmenter la productivité au travail, mais également la satisfaction et, par conséquent, la fidélisation. Les employeurs peuvent offrir la flexibilité sous divers arrangements de travail. En effet, elle peut prendre plusieurs formes telles que le travail à distance, des heures travaillées de façons alternatives ou des arrangements permettant la réduction des heures. Il est à noter que cette flexibilité pourrait être un point critique pour les membres de la réserve qui combinent leurs emplois au sein des FAC avec les obligations souvent reliées à un autre emploi ou des études avec des horaires atypiques.

Tout ce qui peut faire sauver du temps aux membres afin de faciliter l'équilibre entre leurs vies professionnelles et personnelles doit être considéré. Les FAC devront donc aussi continuer d'offrir des services et commerces connexes à proximité de leurs installations tels que Centres de ressources pour les familles de militaires (CRFM)<sup>135</sup>, garderies en milieu de travail, accès à des installations sportives et CANEX<sup>136</sup>.

---

<sup>133</sup> Stillman et Stillman, *Gen Z @ Work*, p. 39.

<sup>134</sup> Phelps et Doyle, *Gray Goldfish*, p. 1315-1328.

<sup>135</sup> Note additionnelle : Les Centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM) sont des Centres favorisant le bien-être des membres des familles de militaires dans leur développement personnel, communautaire et familial par une gamme diversifiée de services selon les régions.

<sup>136</sup> Note additionnelle : CANEX est une bannière et chaîne de magasins situés sur les bases et escadres partout au pays et en ligne. Il offre une expérience d'achat personnalisée, uniforme et familière aux militaires et à leurs familles.

L'organisation devra aussi considérer la possibilité d'octroi de congés sans solde et sabbatiques plus facilement afin de permettre à nos militaires de mener à bien des projets personnels ou d'avancer d'autres priorités. Les nouvelles générations ne veulent plus attendre la retraite comme récompense ultime afin de pouvoir vivre leurs rêves. Ils veulent se ressourcer, apprendre et découvrir le monde selon les différents stades de leur vie. Il n'est pas nécessairement question de laisser partir un membre pendant une année complète pour faire le tour du monde. Il pourrait s'agir simplement de quelques semaines pour compléter un cours qui bénéficiera éventuellement à l'organisation, un congé parental prolongé ou encore simplement du repos entre des positions effrénées avant de reprendre la course. Il faudra parfois accepter de laisser aller nos membres pour qu'ils puissent se concentrer sur d'autres éléments de leur vie et ensuite nous revenir pour continuer de contribuer aux FAC<sup>137</sup>. Cette notion pourrait être considérée dans la conceptualisation de la nouvelle structure flexible d'emploi de la force.

Cette même recherche de l'équilibre et du temps pourra aussi prendre des formes beaucoup plus subtiles et faciles à intégrer dans nos pratiques de gestion quotidiennes. Encore plus que les milléniaux, les post-milléniaux sont habitués à ce que tout se déroule vite et ont encore grinceront dans les réunions et groupes de travail interminables. Le temps doit donc être maximisé par des moyens simples de gestion tels que des ordres du jour, courriel de préparation et de rétroaction qui éviteront qu'ils aient l'impression qu'ils sont en train de perdre leur temps précieux<sup>138</sup>.

---

<sup>137</sup> Lynne C. Lancaster et David Stillman, *When Generations Collide: Who they are. Why they Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work* (HarperCollins ebooks, édition de réimpression, livre électronique, 13 octobre 2009), chapitre 8.

<sup>138</sup> Phelps et Doyle, *Gray Goldfish*, p. 1352; Haydn Shaw, *Stikings Points : How to Get 4 Generations Working Together in the 12 Places They Come Apart* (Carol Stream, Illinois : Tyndale Momentum, livre électronique, 22 juillet 2013), chapitre 15.

La clé pour gagner et conserver la loyauté des membres réside donc en partie en leur permettant de pouvoir effectuer ce qui est important pour eux à l'extérieur de leur contexte d'emplois et à leur permettre une saine gestion de leur temps. Les compagnies offrant le plus de flexibilité et permettant à leurs employés l'atteinte d'un équilibre ont plus de facilité à recruter, gérer et surtout retenir leurs membres. D'autres impacts positifs seront également une diminution du niveau de stress, un plus faible taux d'absentéisme et un moral plus élevé<sup>139</sup>. Toute l'organisation en bénéficierait donc.

### 3.3.6 La marque employeur

Plusieurs croient à tort que la marque employeur est principalement liée au recrutement. En fait, elle a un impact significatif sur la rétention des employés déjà au service de l'organisation. La marque employeur ou l'image de marque employeur est définie comme étant :

[...] le forfait de bénéfices fonctionnels (caractéristiques organisationnelles et caractéristique de l'emploi), économiques (conditions de travail ou d'emploi ; nature de l'environnement de travail ; pratiques de bien-être des employés au travail) et psychologiques (symboles et traits organisationnels) qui émanent de la relation d'emploi<sup>140</sup>.

Par conséquent, elle ne sert pas uniquement à attirer et recruter les meilleurs candidats, mais également à conserver et mobiliser les militaires en service. En effet, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, il faut s'assurer de pouvoir prendre soin du capital humain disponible. Nous sommes loin de l'époque où les employeurs choisissaient les candidats ; maintenant, « les organisations et les candidats (employés) se choisissent

---

<sup>139</sup> Phelps et Doyle, *Gray Goldfish*, p. 1542.

<sup>140</sup> T. Ambler et S. Barrow, « The employer brand », *Journal of Brand Management*, vol. 4, n°3, p. 185-206 cité dans Denis Morin et Olivier Dauphin, « La conceptualisation de la marque employeur », extrait de *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : Nouveaux enjeux, nouvelles réponses* (Québec : Presses de l'Université Laval, 2014), p. 3.

mutuellement<sup>141</sup> ». Les FAC devront donc faire la promotion des changements de leurs politiques de gestion des ressources humaines autant à l'extérieur de l'organisation qu'à l'interne. Ceci leur permettra d'utiliser l'attrait de ces nouveautés comme levier positif. Nous verrons maintenant brièvement deux considérations en lien avec la marque employeur qui pourraient avoir un impact sur la rétention des post-milléniens.

Comme l'expression le dit, nous n'avons jamais une deuxième chance de faire une première impression. L'accueil effectué dès la première visite au centre de recrutement peut avoir un impact durable sur l'impression que gardera le nouveau membre des FAC tout au long de sa carrière. De la même façon, des investissements donc dans la phase de socialisation, soit le cours de recrue et la qualification initiale de métier, peuvent permettre d'établir des bases solides. Contrairement aux générations précédentes, il est aussi intéressant de noter que les jeunes de la génération Z vont avoir tendance à consulter leurs parents et à avoir besoin de plus d'encadrement lorsqu'ils recherchent de nouvelles opportunités d'emploi<sup>142</sup>. Sachant ceci, l'armée américaine a visé l'obtention de l'appui de l'unité familiale dans certaines campagnes de recrutement. En novembre 2016 des slogans tels que [traduction] « Vous les avez faits forts. Nous les rendrons forts pour l'Armée.<sup>143</sup> » ont été mis de l'avant dans des vidéos encourageant les recrues potentielles à engager un dialogue avec leurs parents afin de discuter de cette option de carrière et des avantages qui s'y rattachent. Il ne faut donc pas uniquement vendre notre marque aux jeunes, mais aussi à leurs familles. Comme nous l'avons vu au chapitre 2 section 2.3, une

---

<sup>141</sup> *Ibid.*, p. 5.

<sup>142</sup> Phelps et Doyle, *Gray Goldfish*, p. 973.

<sup>143</sup> Wendy M. Christensen, *Mothers of the Military: Support and Politics during Wartime* (Lanham, M.D. : Rowman & Littlefield, 2018), p. 41; Traduction libre de « You made them strong. We'll make them Army Strong. ».

carrière militaire ne vient pas nécessairement en tête de liste des options pour les jeunes Canadiens qui ont un niveau de connaissances presque inexistant des FAC. De nombreuses compagnies ouvrent maintenant leurs portes aux parents afin d'obtenir leur soutien dans le choix de leurs enfants<sup>144</sup>. Plusieurs académies militaires aux États-Unis offrent également un suivi plus serré auprès de leurs candidats potentiels en envoyant plus de rappels, en effectuant plus de coordination et plus de soutien pour s'assurer que les recrues complètent leurs demandes et réussissent leur cheminement avec succès<sup>145</sup>.

Ensuite, il faut garder en tête qu'alors que les générations précédentes montraient leur marque individuelle au reste du monde, la génération Z fonctionne d'une façon différente. En effet, les marques et expériences sont plutôt constamment individualisées pour eux selon leurs préférences personnelles<sup>146</sup>. Aussi, habitués à la rapidité de trouver exactement ce qu'ils recherchent en ligne en termes d'information ou pour leurs achats sur Amazon par exemple, ils ont une tendance à vouloir bénéficier d'une scolarité ou d'un emploi qui est fait sur mesure pour eux<sup>147</sup>. Ils s'attendent donc à ce que leur emploi et ses bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques soient individualisés selon leurs besoins et préférences. En passant du titre de l'emploi, au cheminement de carrière et au suivi qui leur est offert, ils recherchent des expériences complètement individualisées<sup>148</sup>. Quelqu'un qui aurait par exemple un fort intérêt personnel et talent pour l'informatique et la cybersécurité, mais qui aurait été engagé comme fantassin apprécierait toute opportunité lui permettant de mettre à profit cette capacité au sein de l'organisation même

---

<sup>144</sup> Phelps et Doyle, *Gray Goldfish*, p. 985.

<sup>145</sup> *Ibid.*, p. 1493.

<sup>146</sup> Stillman et Stillman, *Gen Z @ Work*, p. 109.

<sup>147</sup> *Ibid.*, p. 110, 111.

<sup>148</sup> *Ibid.*, p. 113.



s'il ne s'agit pas d'une tâche habituellement liée à ce groupe professionnel. Une telle flexibilité serait bénéfique autant pour le membre post-millénaire que pour l'organisation en soi. Il ne s'agit plus simplement de se demander à quelle description de tâche nous pouvons associer les nouvelles recrues, mais plutôt quels éléments de la marque personnelle désirée de ces nouveaux employés nous pouvons exploiter pour notre bénéfice. Les FACS devront donc faire la promotion d'une organisation offrant flexibilité et individualisation sous diverses formes.

### 3.4 Les stratégies axées sur l'individu

« L'un de mes certitudes est que les petites choses sont infiniment les plus importantes. »  
Sir Arthur Conan Doyle, Les mémoires de Sherlock Holmes<sup>149</sup>

Nous aborderons quatre stratégies axées sur les individus. Nous les qualifions de plus simples, car elles ne nécessitent pas de modifications à la législation ou de ressources significatives, éléments étant les plus grandes barrières à la mise en place de changement dans le milieu de la Défense.

#### 3.4.1 Le leadership

Les FAC prônent depuis longtemps le leadership transformationnel afin de diriger les troupes au sein de l'organisation. En nous appuyant sur les valeurs de la profession des armes définies au chapitre 2, nous devons considérer de quelle façon le leadership pourrait évoluer pour s'adapter aux post-millénaires. D'abord, il faut savoir être authentique, peu importe le grade du membre, puisque les plus jeunes générations sont plus critiques et recherchent la transparence<sup>150</sup>. Aussi, dans le livre *Generation Z in the workplace*, il y est indiqué que les post-millénaires vont rechercher des caractéristiques

---

<sup>149</sup> Traduction libre de « It has long been an axiom of mine that the little things are infinitely the most important. Sir Arthur Conan Doyle, the Memoirs of Sherlock Holmes. »

<sup>150</sup> Phelps et Doyle, *Gray Goldfish*, p. 1196.

spécifiques chez leurs gestionnaires supérieurs, entre autres l'écoute, la compréhension, la capacité d'enseigner, l'humour, le calme, l'équité, la vision, la patience, de bonnes habiletés de communication, le respect, le désir d'aider et d'apprendre à connaître les subordonnés<sup>151</sup>.

Il ne s'agit pas de remplacer l'ensemble de nos théories sur le leadership, mais plutôt de les bonifier afin de nous permettre de viser un plus haut niveau d'engagement et d'excellence. Une des avenues de plus en plus abordée dans les milieux organisationnels est le leadership fondé sur le caractère ou les attributs. Il s'agit en fait de choisir des membres en regardant s'ils possèdent certains traits de caractère qui leur permettront de mener l'organisation en effectuant des changements positifs en utilisant [traduction] « leur tête pour gérer et leur cœur pour diriger<sup>152</sup> ». Bien que nous puissions être portés à croire qu'il s'agit d'un nouveau concept, le général Sun Tzu affirmait 600 ans avant Jésus-Christ :

[Traduction] Le leadership est une question d'intelligence, de fiabilité, d'humanité, de courage et de discipline. La dépendance sur l'intelligence seule se traduit par la rébellion. L'exercice de l'humanité seule entraîne la faiblesse. La fixation sur la confiance engendre la folie. La dépendance à la force du courage entraîne la violence. La discipline et la sévérité excessives dans le commandement aboutissent à la cruauté. Quand nous combinons les cinq vertus, chacune concordant à sa fonction, on peut alors être un leader<sup>153</sup>.

---

<sup>151</sup> Candace Steele Flippin, *Generation Z in the workplace: Helping the newest generation in the workforce build successful working relationships and career paths* (Minneapolis : Candace Steele Flippin, livre électronique, 14 mars 2017), p. 46.

<sup>152</sup> Lead Change Group Inc, *The Character-Based Leader : Investigating a Leadership Revolution... One Person at a Time* (Indianapolis : Dog Ear Publishing, livre électronique, 2012), p. 48; Traduction libre de « one's head to manage and one's heart to lead ».

<sup>153</sup> Sun Tzu, *The Art of War* cité dans Lead Change Group Inc, *The Character-Based Leader*, p. 49; Traduction libre de « Leadership is a matter of intelligence, trustworthiness, humaneness, courage, and discipline. Reliance on intelligence alone results in rebelliousness. Exercise of humaneness alone results in weakness. Fixation on trust results in folly. Dependence on the strength of courage results in violence. Excessive discipline and sternness in command result in cruelty. When one has all five virtues together, each appropriate to its function, then one can be a leader. »

Bien que nous puissions acquérir des compétences, notre caractère guidera toujours nos actions, nos choix et nos réactions. Dans cette optique, il convient de choisir les bonnes personnes pour notre organisation qui auront ou sauront présenter un potentiel pour les valeurs, traits et vertus recherchés. Bien que c'est ceux-ci vont varier selon les auteurs et ressources consultées, celles recherchées par les post-milléniaux chez leurs supérieurs s'y retrouvent fréquemment, soit entre autres l'imputabilité, le courage, l'intégrité, l'humilité, l'humilité, et la collaboration<sup>154</sup>. Il s'agira pour les FAC de combiner celles-ci aux attributs liés à la profession des armes pour obtenir un profil gagnant pour notre organisation.

L'Agence de revenu du Canada offre une bonne étude de cas en ce qui concerne une réforme de la gestion de ses ressources humaines et de son leadership en offrant des stratégies adaptées aux nouvelles générations. De l'information pratique, utile et disséminée rapidement, des politiques simples et plus rationalisés, l'utilisation des technologies et des méthodes de formation permettant de fractionner les apprentissages requis en plus petites parties plus faciles à assimiler. Parmi celles-ci, nous retrouvons également le leadership fondé sur le caractère ou les attributs<sup>155</sup>. En effet, l'Agence de revenu du Canada a intégré dans ses processus de dotation de cadres cette « nouvelle approche visant l'identification et le recrutement de futurs dirigeants qui ont les qualités

---

<sup>154</sup> Mary Crossan, Alyson Byrne, Gerard Seijts, Mark Reno, Lucas Monzani et Jeffrey Gandz. « Toward a Framework of Leader Character in Organizations », *Journal of Management Studies*, vol. 54, n° 7 (2017), p. 986-1018, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12254>.

<sup>155</sup> « CRA HR Modernization Journey » (diapositives PowerPoint en ligne, Ottawa : Université d'Ottawa, 10 octobre 2018), [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fweb32.uottawa.ca%2Fdocuments%2Fdsweb%2FGet%2FDocument-900688%2FCRA%2520HR%2520Modernization%2520Journey\\_Bil\\_oct18.pptx](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fweb32.uottawa.ca%2Fdocuments%2Fdsweb%2FGet%2FDocument-900688%2FCRA%2520HR%2520Modernization%2520Journey_Bil_oct18.pptx).

requis pour devenir de bons leaders et qui présentent un potentiel de croissance <sup>156</sup>». Étant un autre département gouvernemental canadien, une attention particulière devrait être prêté sur les résultats qui seront obtenus par cette réforme de leurs pratiques ressources humaines afin de voir comment elles pourraient être applicables au sein de la Défense.

### 3.4.2 L'équipe et la dynamique de groupe

Le contexte militaire donne un sens d'appartenance et de contribution à quelque chose de plus grand que soi. Dès leur socialisation initiale au camp de recrues, les nouveaux membres sentent qu'ils ont traversé un rythme de passage particulier et entreprennent leur cheminement dans ce que plusieurs qualifieront de grande famille. Avec l'arrivée des post-millénaux, il faudra apporter quelques ajustements pour s'assurer que les FAC demeurent une équipe pouvant travailler de façon cohésive vers l'atteinte de ses objectifs. En effet, bien qu'ils puissent rechercher ce sentiment d'appartenance et de contribution, un ensemble de personnes ne devient pas automatiquement un groupe efficace.

Certaines des façons de renforcer l'esprit d'équipe et la cohésion sont d'impliquer les subordonnés dans les tâches, de formuler des objectifs clairs, de promouvoir la communication ouverte et de partager les expériences ainsi que les difficultés<sup>157</sup>. Ces caractéristiques correspondent à un contexte de mentorat. Ceci conviendra aux jeunes de la génération Z qui recherchent plutôt des mentors et non des gestionnaires. Il faut

---

<sup>156</sup> Gouvernement du Canada, « Rapport sur les résultats ministériels 2017-2018 », Ottawa : Agence de revenu du Canada, modifié le 20 novembre 2018, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc/rapports-ministeriels-rendement/2017-2018-rapport-sur-les-resultats-ministeriels/services-internes.html>.

<sup>157</sup> Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-005, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes* (Kingston : Presses de l'Académie canadienne de la défense, 2007), p. 73-76.

cependant trouver l'équilibre puisqu'ils ne sont pas nécessairement pleinement capables de voler de leurs propres ailes en effectuant un projet de A à Z et nécessiteront tout de même un certain niveau de supervision. Il faudra donc leur donner des attentes claires, des vérifications fréquentes et savoir les guider pour atteindre leurs objectifs<sup>158</sup>. Les post-millénaux recherchent de la rétroaction très fréquente, une fois par année n'est plus suffisante<sup>159</sup>. Le système d'évaluation du personnel des FAC devrait donc également être considéré pour révision. Bien que des outils pour des évaluations soient disponibles et devraient être utilisés, ils sont souvent mis de côté au fur et à mesure que les membres gagnent en grade et expérience. La rétroaction informelle fréquente devrait être fortement encouragée.

La hiérarchie de l'environnement militaire provoque une certaine ségrégation des générations par âges et compétences au sein de l'équipe de la Défense comme nous pouvons l'observer dans les tableaux du chapitre 1 section 1.2. Il faut trouver des façons de briser ces silos en permettant le partage entre les gestionnaires seniors qu'ils s'agissent des membres du rang ou officiers seniors et les rangs subalternes. Une des façons de partager l'expérience est de capitaliser sur d'autres formes de mentorat que le modèle traditionnel d'accompagnement des membres juniors, tel que le mentorat inversé ou réciproque<sup>160</sup>. Il s'agit simplement d'identifier les membres juniors à fort potentiel ou qui offrent des capacités spécifiques et de les associer à des membres seniors<sup>161</sup>. Ceci leur permet souvent d'apprendre autant qu'ils enseignent à leurs protégés. Il faut créer un

---

<sup>158</sup> Phelps et Doyle, *Gray Goldfish*, p. 1810.

<sup>159</sup> *Ibid.*, p. 1565.

<sup>160</sup> *Ibid.*, p. 1632.

<sup>161</sup> Carol Hymowitz, « Managers Lose Talent When They Neglect To Coach Their Staffs », *The Wall Street Journal*, modifié le 19 mars 2007, <https://www.wsj.com/articles/SB117426316483240982>.

environnement qui favorise l'apprentissage et le partage entre les cohortes générationnelles afin de pouvoir bénéficier de ce que chacune d'elle peut apporter à l'organisation.

De plus, nous ne pouvons négliger l'importance des interactions en personne. Dans le livre *Decoding Gen Z : 101 Lessons generation Z will teach corporate America, marketers and media*<sup>162</sup>, il y est rapporté que plus de 53 % des membres de la génération Z préfèrent les discussions en personne au travail que ce soit avec leurs pairs et divers paliers avec qui ils doivent collaborer. Ceci est malheureusement souvent négligé avec les nouvelles politiques de réduction des voyages pour affaires et demande d'évènements qui furent mis en place au début des années 2010 au sein de la fonction publique canadienne. Il faut donc essayer de maximiser les interactions en personne lorsque possible, se déplacer pour parler d'un dossier plutôt qu'envoyer un long courriel à un autre militaire se trouvant à proximité dans le même environnement de travail contribuera à offrir plus d'interactions interpersonnelles.

### 3.4.3 La motivation au travail

La clarté de la mission et du travail effectué est la colle qui garde tous les éléments d'une organisation ensemble, mobilisé vers un but commun. Les membres de la génération Z sont très motivés par le but et la finalité de leur travail. Ceci doit être initié des plus hauts paliers de l'organisation et descendre jusqu'aux plus bas échelons. Les leaders doivent être capables de créer le sens de connexion et de fierté associés à l'appartenance à l'organisation. La vieille école de pensée de la carotte au bout du bâton pour motiver les employés est n'est pas suffisant et ne permettra pas de pleinement

---

<sup>162</sup> Mark Beal, *Decoding Gen Z : 101 Lessons Generation Z Will Teach Corporate America, Marketers & Media* (Mark Beal Media, livre électronique), <https://markbeal.media/>.

mobiliser la génération Z. Pour les motiver et leur redonner la passion, il faudra respecter les éléments de base de la psychologie humaine. Tout humain a le désir intrinsèque de diriger sa propre vie, de pouvoir progresser dans un domaine et développer ses compétences, et d'avoir un objectif, d'être au service de quelque chose de plus grand que lui<sup>163</sup>.

Tel que mentionné dans le chapitre 1 section 1.2, la transparence et l'ouverture d'esprit sont primordiales pour les jeunes de cette génération. De la même façon dont ils montrent leur vie sur les réseaux sociaux, ils s'attendent à avoir une fenêtre ouverte sur l'organisation dans laquelle ils s'investissent afin de pleinement connaître la vision et savoir comment contribuer aux objectifs de l'organisation<sup>164</sup>. Redonner plus de pouvoir aux employés et adapter les styles de gestion aux différentes générations présent dans l'organisation. De plus, les membres doivent être à l'aise de questionner l'autorité dans des contextes appropriés. Ils pourront par le fait même fournir des informations critiques afin de permettre d'améliorer l'organisation. Les sondages et forums de discussion sous diverses formes sont une chose, mais aussi faut-il démontrer une ouverture et avoir les ressources pour changer ce qui ne fonctionne pas pour nos membres, lorsque justifiés.

La reconnaissance va nourrir les sentiments de valeur et d'appartenance des individus, puisque tous les humains recherchent l'appartenance<sup>165</sup>. Habités à la gratification instantanée reçue en ligne dès qu'ils y mettent un élément sur les médias sociaux. La reconnaissance au fur et à mesure des succès et des commentaires constructifs

---

<sup>163</sup> Daniel H. Pink, *Drive : The Surprising About What Motivates Us* (New York : Riverheads Books, 2009); Note additionnelle : en anglais les trois désirs intrinsèques de l'humain sont définis par Pink comme étant « autonomy, mastery and purpose ».

<sup>164</sup> Phelps et Doyle, *Gray Goldfish*, p. 1421-1434.

<sup>165</sup> *Ibid.*, p. 1530.

tout au long des projets feront une différence même si elle est effectuée de façon informelle plutôt qu'officielle avec le programme de distinctions honorifiques et récompenses abordé à la section 3.3.3. Il faut savoir reconnaître les membres régulièrement, rapidement et adéquatement. Un fait intéressant est que le CEO Campbell Doug Conant favorisait l'écriture de notes manuscrites et est reconnu pour avoir envoyé près de 30 000 notes à des employés de tous les niveaux de la compagnie sur une période d'environ 10 ans<sup>166</sup>. Ceci démontre que des gestes simples et à l'apparence anodine peuvent avoir un impact significatif sur la motivation et la mobilisation de nos militaires, et ce, avec peu de ressources.

#### 3.4.4 La culture

Un changement de culture est déjà désiré au sein des forces. Il s'agit d'un renfort de la profession des armes dans un environnement de travail sain et positif et est décrit au chapitre 4 section 4.5. Nous reconnaissons que de tous les changements organisationnels, et à plus forte raison lorsqu'il s'agit d'une organisation comme les FAC, le changement de culture n'est pas chose facile. Il nécessite le leadership transformationnel le plus sophistiqué et il faudra donc réussir à mobiliser les membres vers cet objectif. Le leadership devra leur démontrer, au travers les stratégies axées sur l'individu énumérées précédemment, qu'il est à l'avant des changements visant une organisation moderne à leur image et qu'il est réellement préoccupé par leur bien-être et leur réussite. Bien sûr, bien qu'un changement de culture puisse faire face à moins de barrières au niveau de la

---

<sup>166</sup> Roger Dean Duncan, « Close Encounters: Leadership And Handwritten Notes », *Forbes*, publié le 6 avril 2018, consulté le 1 mai 2019, <https://www.forbes.com/sites/rodgerdeanduncan/2018/04/06/close-encounters-leadership-and-handwritten-notes/#2627b3313e96>.



législation et des ressources, une certaine résistance au changement potentiellement des générations plus âgées est possible et il demandera tout de même du temps.

### 3.5 Conclusion partielle

Afin de retenir et fidéliser les employés post-millénaux plusieurs stratégies peuvent être considérées par les FAC. Sachant que nous aurons besoin de recruter des jeunes pour remplir nos rangs et en raison des délais pour la mise en place de changements dans notre organisation, nous devons dès maintenant voir non seulement comment nous les retiendrons dans nos rangs, mais également comment nous les fidéliserons. Les stratégies suggérées au niveau organisationnel, soit le cheminement de carrière, l'entraînement et l'apprentissage, le système de récompenses, la structure organisationnelle et l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, bien qu'applicables aux autres générations, pourront être personnalisées pour les besoins spécifiques des post-millénaux. Les stratégies suggérées au niveau des individus, soit le leadership, l'équipe, la motivation au travail, la dynamique de groupe et la culture, représentent selon nous la direction à prendre dès maintenant afin de palier aux délais qui seront très certainement rencontrés dans la mise en place des solutions organisationnelles. Ne nécessitant pas de modifications à la législation ou de ressources significatives, éléments étant les plus grandes barrières à la mise en place de changement dans le milieu de la Défense, elles pourront avoir un impact certain sur la rétention et la fidélisation des membres et, plus particulièrement, des post-millénaux. Cependant, nous ne devons pas nous leurrer. Tout changement, particulièrement lorsqu'il est question de culture, demande du temps et des efforts continus sur une longue période. Nous verrons maintenant dans le chapitre 4 quelles stratégies ont été retenues par les FAC.

## Chapitre 4 : Élaborations finales à partir du *Cheminement*

« Aussi belle que soit la stratégie, vous devriez parfois regarder les résultats »  
Sir Winston Churchill<sup>167</sup>

« Après avoir fait la même chose pendant deux ans, examinez-le attentivement. Après cinq ans, regardez-le avec suspicion. Et après dix ans, jetez-le et recommencez tout. »  
Alfred Edward Perlman<sup>168</sup>

### 4.1 Objectif

*Le Cheminement*, aussi maintenant appelé *le Cheminement du Guerrier*, est le résultat de l'engagement de la Défense à réinvestir dans ses capacités militaires et, entre autres, à réviser et améliorer la gestion des ressources humaines tel qu'il fut clairement énoncé dans « Protection, Sécurité, Engagement : La politique de Défense du Canada<sup>169</sup> ». Comme il s'agit à ce jour du plan stratégique de réforme des ressources humaines de la Défense, nous en ferons un survol dans le présent chapitre afin de déterminer si celui-ci permettra potentiellement de mettre en place les stratégies de rétention axées sur l'institution discutées au chapitre précédent. Il est à noter que *Le Cheminement* contient trois volets ; le recrutement, la rétention et la transition. Bien que nous en fassions brièvement mention, nous nous concentrerons sur la rétention du personnel face aux post-millénaires qui est l'objet principal de notre dissertation. Nous aborderons également les aspects de changement de culture et de diversité en raison de leur attrait pour cette génération. Finalement, nous discuterons des obstacles possibles face à la mise en œuvre ces changements ambitieux. Nous concluons qu'en raison de ses dernières barrières, bien que les solutions suggérées au chapitre 3 soient en partie rencontrées, il sera difficile de

---

<sup>167</sup> Traduction libre de « However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results. »

<sup>168</sup> Traduction libre de « After you've done a thing the same way for two years, look it over carefully. After five years, look at it with suspicion. And after ten years, throw it away and start all over. »; Note additionnelle: Alfred Edward Perlman était un dirigeant de compagnie ferroviaire américain.

<sup>169</sup> Ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement*, « 1. Des gens et des familles résilients, bien soutenus et reflétant la diversité canadienne », p. 19-31.

mettre rapidement en place ce cadre afin d'avoir un impact réel sur la rétention des post-milléniens.

#### 4.2 Qu'est-ce que Le Cheminement ?

Comme toute organisation, la rétention du personnel a toujours été un sujet d'actualité pour les FAC. Malgré les réductions en personnel rencontrées dans le milieu des années 1990 avec le Plan de réduction de la force<sup>170</sup>, le retour à une mission de combat et la guerre contre le terrorisme des années 2000 ont vu nos besoins en personnel revenir à la hausse. Ceci n'est pas passé inaperçu aux yeux de la population canadienne, puisque le Bureau du vérificateur général a fait trois rapports spéciaux en avril 2002<sup>171</sup>, en mai 2006<sup>172</sup> et en novembre 2016<sup>173</sup> sur le recrutement et le maintien d'effectif dans les Forces armées canadiennes (FAC). Dans le rapport de 2016, le vérificateur général observait :

Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Force régulière avait enregistré des taux élevés d'attrition dans certains groupes professionnels. Or, même si elle connaissait les causes de cette attrition, la Force régulière n'avait pas mis en œuvre son plus récent plan général de maintien de l'effectif ni défini de stratégies particulières pour répondre aux problèmes propres à chaque groupe professionnel. [...] Nous avons constaté que les Forces armées canadiennes n'avaient pas mis en œuvre ni révisé leur stratégie de maintien de l'effectif de la Force régulière, qui avait été élaborée en 2009 par la Défense nationale. La stratégie était assortie d'un plan d'action qui prévoyait plus de 40 projets destinés à améliorer la gestion des divers facteurs qui influent sur le maintien de l'effectif : les temps

---

<sup>170</sup> Note additionnelle : mieux connu sous l'abréviation anglaise « FRP ».

<sup>171</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, « Chapitre 5 – Défense nationale – Le recrutement et le maintien du personnel militaire », 2002 avril – *Rapport de la vérificatrice générale du Canada*, consulté le 13 mars 2019, [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_200204\\_05\\_f\\_12378.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200204_05_f_12378.html).

<sup>172</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, « Chapitre 2 – Défense nationale – Le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire », 2006 mai – *Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada*, consulté le 13 mars 2019, [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_200605\\_02\\_f\\_14959.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200605_02_f_14959.html).

<sup>173</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, « Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale », *Automne 2016 – Rapports du vérificateur général du Canada*, consulté le 13 mars 2019, [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201611\\_05\\_f\\_41834.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201611_05_f_41834.html).

d'attente pour suivre une formation, l'instabilité liée à la mobilité géographique, et le suivi de l'attrition par les unités militaires.<sup>174</sup>

Suite à ce rapport, les Forces armées canadiennes ont accepté les recommandations, comme en 2002 et 2006, et avaient répondu face à celles reliées à la rétention qu'elles « élaboreront une stratégie de maintien en poste au cours de l'exercice 2017-2018 qui fera du maintien en poste de militaires en uniforme qualifiés, compétents et motivés un aspect fondamental de la façon dont elles gèrent leur effectif.<sup>175</sup> »

Revenons maintenant à l'automne 2015 pour voir comment a été développé *Le Cheminement*. La Lieutenant-générale Christine Whitecross, alors commandante du Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL), donna le mandat au Major-général Nicholas Eldaoud de contribuer à l'élaboration d'une stratégie de prévention du suicide en collaboration avec Ancien Combatant Canada sur ordre du premier ministre. Appuyé par le Brigadier-général Colin McKay, médecin-chef général de l'époque, il a réuni une petite équipe pour effectuer un remue-méninge et réviser les difficultés rencontrées par les membres militaires à leur libération. Ils ont alors tracé le cheminement d'un militaire, dans sa carrière et sa vie personnelle, puis ont proposé des initiatives tenant compte des défis et réalités canadiennes modernes au COMPERSMIL. Le concept fut développé et présenté au Chef d'état-major Jonathan Vance (CEMD) le 18 juillet 2016, puis au Conseil des Forces armées le 12 octobre 2016. L'équipe a continué de peaufiner l'idée qui a été officiellement présentée par le CEMD en avril 2017<sup>176</sup>.

---

<sup>174</sup> *Ibid.*

<sup>175</sup> *Ibid.*

<sup>176</sup> Ministère de la Défense nationale, « L'itinéraire du Cheminement » (document Word, Ottawa : Commandement du personnel militaire, consulté le 4 mars 2019), (lien interne) [http://cmpm.mil.ca/assets/CMP\\_Intranet/docs/fr/litinaire-du-cheminement-2.pdf](http://cmpm.mil.ca/assets/CMP_Intranet/docs/fr/litinaire-du-cheminement-2.pdf).

*Le Cheminement* est donc un concept et un cadre de référence représentant le cheminement de ceux qui embrassent la profession des armes au Canada. C'est donc plutôt un outil de mise en œuvre qu'une politique en soi. Il s'agit d'un cadre philosophique orienté vers le personnel militaire afin de moderniser les politiques en matière de ressources humaines. Ce concept veut modifier la façon dont les FAC appuient ses membres, les vétérans et leurs familles, pendant leur service actif et après leur retraite. Il invite donc à visualiser la carrière d'un militaire des FAC comme un voyage, une expérience effectuée sur un chemin où tout est lié. Dans une vision que certains qualifieront d'utopique, une toute nouvelle expérience militaire est désirée, soit celle d'une carrière qui propose un modèle d'emploi flexible et adaptable au personnel, un modèle qui respecte les exigences uniques des familles militaires et qui reconnaît l'affiliation des vétérans aux Forces leurs vies durant. « L'objectif ultime doit être et sera toujours de produire les forces armées nécessaires au Canada pour aborder les opérations que le gouvernement veut que nous puissions mener, maintenant comme à l'avenir<sup>177</sup> ».

*Le Cheminement* continua d'être développé avec une équipe toujours grandissante. Une équipe formelle et plus robuste fut créée sous le Chef d'état-major stratégique du COMPERSMIL dans la foulée de la nouvelle politique de Défense de juin 2017 qui mettait à l'avant le personnel, qui réinvestissait dans le futur et qui modernisait la façon dont la Défense est administrée. Cette équipe a donc maintenant le mandat de veiller à la coordination et la mise en œuvre des initiatives de la nouvelle politique de Défense liées au personnel.

---

<sup>177</sup> *Ibid.*

Officiellement, deux des trois principales lignes d'opération ont été récemment formalisées et présentées en des plans concrets, puis sanctionnées par des ordres formels. En effet, les efforts visant le recrutement ont été établis dans Opération GÉNÉRATION<sup>178</sup> et le processus de transition de nos vétérans a été officialisé avec Opération TRANSITION<sup>179</sup>. L'équipe du *Cheminement* doit maintenant s'attaquer avec attention à sa plus lourde tâche, la rétention. La figure 4.1 présente le plan de campagne détaillant l'ensemble du concept.

---

<sup>178</sup> Ministère de la Défense nationale, *DIRECTIVE JOINTE DU CEMD/SM OPÉRATION GÉNÉRATION* (Ottawa : Chef d'état-major de la Défense et sous-ministre de la Défense, 28 mai 2018).

<sup>179</sup> Ministère de la Défense nationale, « Service de transition de carrière militaire », Ottawa : Commandement du personnel militaire, consulté le 1 mai 2019, <http://cmp-cpm.mil.ca/fr/transition/services-transition.page>.

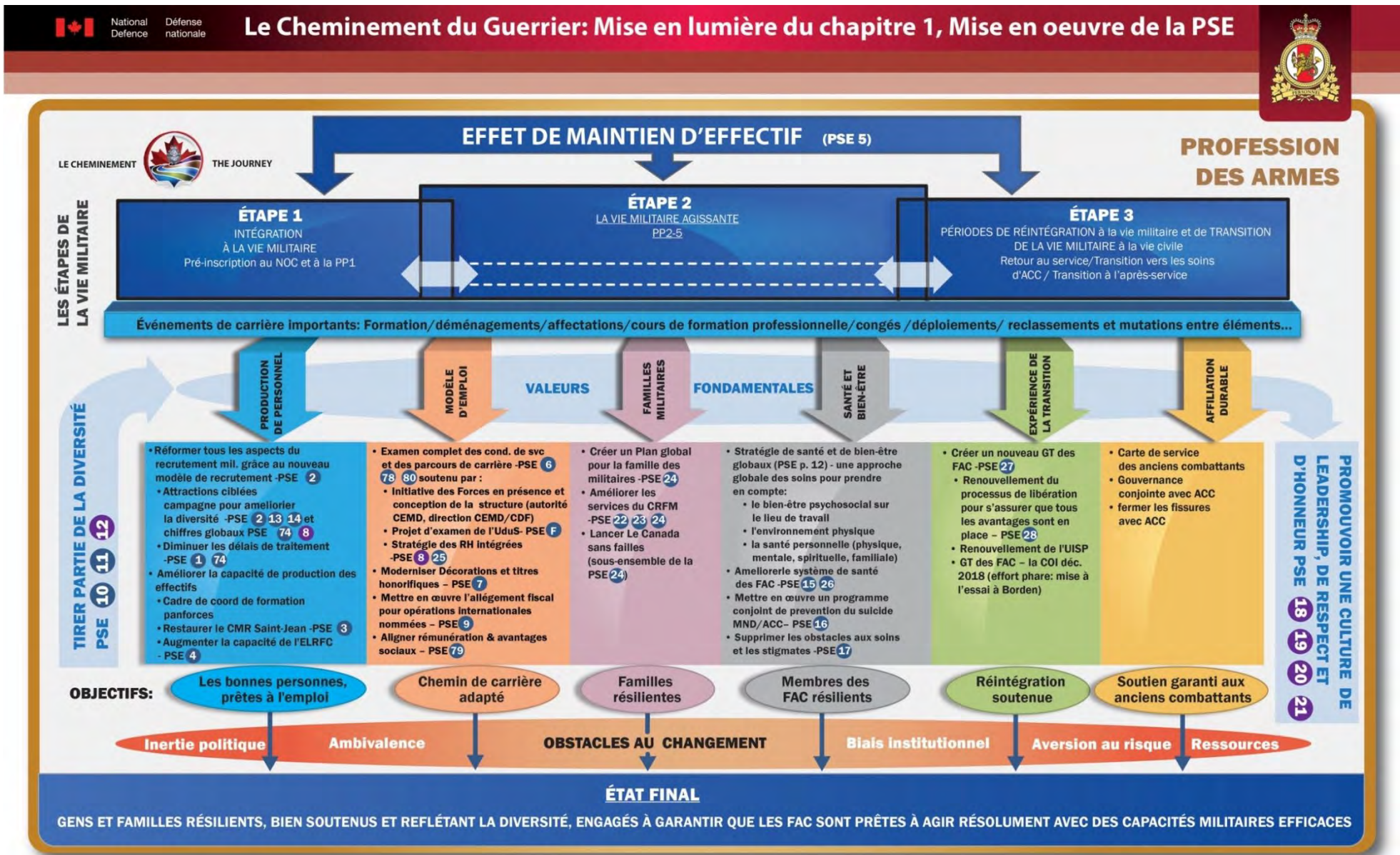


Figure 4.1 : Plan de campagne du *Cheminement du Guerrier*

Source : Ministère de la Défense nationale, « Le Cheminement du Guerrier : Mise en lumière du chapitre 1, Mise en œuvre de la PSE » (document Adobe Acrobat, Ottawa : Commandement du personnel militaire, obtenu par l'auteure par courriel interne en date du 24 avril 2019).

### 4.3 L'amélioration de la rétention

*Le Cheminement* reconnaît l'importance de la rétention et a clairement établi l'impact de l'ensemble des autres phases d'emploi des militaires sur celle-ci tel qu'il peut l'être observé dans le plan de campagne présenté à la figure 4.1. En effet, l'expérience qu'aura un militaire à partir du moment où il songera à peine à s'engager dans les FAC aura un impact sur sa décision de poursuivre une carrière et ultimement rester dans les FAC. Des expériences positives pendant la phase de recrutement et de formation initiale contribueront à la fidélisation hâtive des membres. Ces mêmes expériences seront partagées auprès des autres civiles et militaires et auront ultimement un effet exponentiel d'attraction et de rétention. Il en va de même pour la transition. Les vétérans doivent vivre un retour à la vie civile fluide afin de conserver et promouvoir cette même expérience positive qui aura un effet similaire. Il va sans dire que la rétention est un travail de longue haleine influencé directement ou non par l'ensemble des initiatives de la nouvelle politique de Défense touchant le personnel. Nous examinerons pour commencer la modernisation du modèle d'emploi présenté à la figure 4.2.




MODERNISER LE MODÈLE D'EMPLOI 		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen complet des conditions du service et des cheminements de carrière (PSE 6, 78 et 80) étayés par ce qui suit :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Initiative Forces en présence et conception de la structure (FMSD) (lancement CEMD, responsabilité VCEMD / CDF)</li> <li>Projet d'examen de l'Université du service (UduS)</li> <li>Stratégie des RH intégrée (PSE 8 et 25)</li> </ul> </li> <li>Modernisation des décorations et titres honorifiques (PSE 7)</li> <li>Mise en œuvre de l'allégement fiscal pour les militaires dans les opérations internationales nommées (PSE 9)</li> <li>Alignement de la rémunération et des avantages sociaux (PSE 79)</li> </ul>		
Accompli	En Cours	Prochaines étapes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Juillet 2018 - Le PM a approuvé la politique relative à la modernisation des décorations et titres honorifiques.</li> <li>Automne 2018 - La sanction royale finale est accordée à l'allégement fiscal pour militaires dans les opérations internationales (CANFORGEN 226/17)</li> <li>Décembre 2018 - L'étape 1 du « FMSD » est terminée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Janvier 2019 - Cheminement de carrière adaptatif - La planification officielle a commencé et est en cours</li> <li>En cours - Projet d'examen de l'universalité du service</li> <li>En cours - Élaboration de la Stratégie de la rémunération globale des FAC et de la Stratégie de ressources humaines intégrée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à jour et alignement des politiques, de la réglementation et de la législation</li> </ul>

Figure 4.2 : Plan d'action de modernisation du modèle d'emploi

Source : Ministère de la Défense nationale, « Moderniser le modèle d'emploi » (diapositive PowerPoint, Ottawa : Commandement du personnel militaire, obtenue par l'auteure par courriel interne en date du 24 avril 2019).

La modernisation du modèle d'emploi des Forces est soutenue principalement par huit initiatives découlant de la nouvelle politique de Défense qui sont présentées à l'appendice 2. La première phase de ce programme est de faire l'examen complet des conditions de service et des cheminements de carrière possibles au sein des FAC au travers l'initiative FMSD. Il y est question d'offrir beaucoup de plus de flexibilité et de pouvoir décisionnel aux membres par rapport à leur carrière par une nouvelle structure d'emploi. Le concept avancé est de permettre aux militaires de choisir les modalités de leur contrat en matière d'horaire de travail (régulier/temps plein ou réserviste/temps partiel) et de mobilité géographique. Ceci permettrait par exemple à un membre de travailler à temps partiel afin de consacrer plus de temps à de jeunes enfants ou de ne plus déménager afin de permettre à son partenaire de conserver un emploi. Plus de fluidité entre les composantes de forces régulières et de réserve serait donc mise en place. Il est

actuellement difficile de passer d'une composante à l'autre, ce qui décourage de nombreux membres à rechercher cette flexibilité. Nous nous permettons de noter que cette même flexibilité avec la fonction publique devrait être explorée. Le but ultime de cette initiative contribuerait à offrir le cheminement de carrière mobile désiré et recherché par les post-milléniaux en plus de faciliter l'équilibre travail-famille et permettrait d'améliorer grandement la marque employeur des FAC.

La deuxième phase de modernisation du modèle d'emplois passe par l'examen de l'universalité de service et par la mise en place de stratégies de ressources humaines intégrées. L'universalité de service est le principe du « soldat d'abord<sup>180</sup> ». Elle définit que les militaires doivent être « en bonne condition physique, aptes au travail et déployables<sup>181</sup> », en plus d'être capables de réaliser non seulement les tâches spécifiques à leur métier, mais également à tous les soldats. En changeant les limitations de celle-ci, nous ouvrons la possibilité d'avoir non seulement une force plus diversifiée, mais également la possibilité de maintenir en fonction des militaires dont l'état physique aurait changé suite à une blessure ou une maladie par exemple. En effet, un soldat qui travaillera dans les domaines de la cybersécurité et des cyberopérations donc principalement devant un écran d'ordinateur ou d'autres moyens technologiques sédentaires, pourrait très bien effectuer ses tâches et servir son pays malgré un handicap limitant sa mobilité et la réalisation des tâches traditionnellement attendues d'un soldat. Bien qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour se rendre là, plus de flexibilité est déjà en place grâce à des mesures temporaires révisant les limites d'emploi pour raisons médicales et

---

<sup>180</sup> Ministère de la Défense nationale, Directives et ordonnances administratives de la Défense (DAOD), DAOD 5023-0 Universalité du service, consulté le 13 mars 2019, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-politiques-normes-directives-ordonnances-administratives-defense-5000/5023-0.page>.

<sup>181</sup> *Ibid.*

démontrant plus d'ouverture aux accommodements<sup>182</sup>. Une révision officielle de la politique d'universalité de service est attendue en 2019<sup>183</sup>.

Quant à elle, la mise en place de stratégie de ressources humaines intégrées peut sembler vague. Cependant, il faut comprendre que le domaine des ressources humaines militaires compte des centaines de politiques dont plusieurs datent de nombreuses années, voir décennies. Elles ont été tour à tour modifiées, annulées et remplacées. Ceci laisse place à beaucoup de confusion et d'interprétation ce qui peut devenir une source de frustration pour plusieurs membres. Un système de gestion de notre personnel clair, précis et transparent contribuerait grandement à améliorer l'expérience des post-millénaux qui désirent connaître les règles et avoir de la transparence des niveaux hiérarchiques supérieurs.

Viennent ensuite la modernisation des décorations et titres honorifiques<sup>184</sup> et la mise en œuvre de l'allègement fiscal pour les militaires participant à des opérations internationales nommées<sup>185</sup>, mesures qui furent toutes deux déjà mises en application en 2018. L'alignement de la rémunération et des avantages sociaux<sup>186</sup> sera aussi effectué éventuellement tel que mandaté dans PSE. Ces mesures touchent bien entendu le système

---

<sup>182</sup> Ministère de la Défense nationale, « CANFORGEN 012/17 CMP 009/17 181340Z JAN 17 DISSOCIATION DE LA CONDITION MEDICALE DES CRITERES DE PROMOTION » (Ottawa : Commandement du personnel militaire, 18 janvier 2017), (lien interne) <http://vcds.mil.ca/apps/canforgens/default-fra.asp?id=012-17&type=canforgen>.

<sup>183</sup> Ministère de la Défense nationale, « L'itinéraire du Cheminement », p.6.

<sup>184</sup> Ministère de la Défense nationale, « Honneur et histoire », (Ottawa : Commandement du personnel militaire, consulté le 1 mai 2019), (lien interne) <http://cmp-cpm.mil.ca/fr/honneur-histoire/honneur-histoire-index.page>.

<sup>185</sup> Ministère de la Défense nationale, « CANFORGEN 226/17 CMP 119/17 181551Z DEC 17 MESURES D'ALLEGEMENT FISCAL REVISEES POUR LES MISSIONS OPERATIONNELLES INTERNATIONALES » (Ottawa : Commandement du personnel militaire, 18 décembre 2017), (lien interne) <http://vcds.mil.ca/apps/canforgens/default-fra.asp?id=226-17&type=canforgen>.

<sup>186</sup> Ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement*, p. 21, 22, 69.

de récompenses des membres autant au niveau de la rémunération directement pécuniaire qu'au niveau de la reconnaissance individuelle importante pour la génération Z.

Nous croyons que d'autres initiatives auront bien certainement un impact sur la rétention bien qu'elles n'aient pas été directement liées à la modernisation du modèle d'emploi. Ces initiatives sont particulièrement celles liées au support des familles militaires et à la santé et au bien-être des militaires. Les membres et leurs familles doivent avoir les outils pour développer une résilience face aux exigences uniques de la profession des armes. Ces initiatives sont présentées à l'appendice 3. Dans notre société où les maladies mentales sont le fléau de l'époque<sup>187</sup>, nous devons garder en tête l'importance du bien-être des membres de l'organisation et l'impact que ceci peut avoir sur leur décision de ne pas la quitter. Ceci sera d'autant plus vrai pour les post-millénaux chez qui les limites entre le travail, la vie personnelle et les loisirs seront entremêlées et floues. Plus que l'équilibre, ils chercheront un état de bien-être général dans toutes les sphères de leur vie<sup>188</sup>. Un milieu de travail sain favorisera aussi autant la fidélisation que l'attraction, puisque les jeunes voudront choisir un milieu qui est soucieux de leur bien-être<sup>189</sup>.

#### 4.4 La promotion du changement de culture

Le changement de culture et l'augmentation de la diversité sont considérés comme une ligne d'effort, un thème, dans le cadre du *Cheminement* comme il peut l'être observé dans le plan de campagne de la figure 4.1. Ces deux éléments nous ramènent aux valeurs

---

<sup>187</sup> Santé Canada, Commission de la santé mentale du Canada, « Santé mentale en milieu de travail », consulté le 13 mars 2019, <https://www.commissionsantementale.ca/Francais/ce-que-nous-faisons/sante-mentale-en-milieu-de-travail>.

<sup>188</sup> McCrindle et Wolfinger, *The ABC of XYZ*, p. 109.

<sup>189</sup> Véronique Dagenais-Desmarais, « Le bien-être au travail, levier d'engagement et de motivation », extrait de *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : Nouveaux enjeux, nouvelles réponses* (Québec : Presses de l'Université Laval, 2014), p. 97.

fondamentales des Forces armées canadiennes et à ce qui nous différencie de toutes les autres organisations, soit la profession des armes comme discutée au chapitre 2.

Depuis le rapport Deschamps sur les comportements sexuels inappropriés dans les FAC en 2015<sup>190</sup>, la Défense a amorcé une vaste campagne de sensibilisation et mis en place des mesures fermes afin d'assurer un environnement de travail sain et exempt de comportements inacceptables sous l'égide d'Opération HONOUR<sup>191</sup>. Quatre initiatives de PSE y sont directement reliées. Ceci met l'accent sur l'importance de la culture positive de leadership, de respect et d'honneur prônés par l'organisation<sup>192</sup>. Tel que souligné à la section 1.4.4, les post-milléniaux apprécieront cet environnement empreint de transparence où ils peuvent être des citoyens responsables faisant de leur milieu organisationnel un endroit positif et sain.

#### 4.5 La diversité

Le chef d'état-major le Général John Vance reconnaît pleinement l'importance de la diversité. [Traduction] « La diversité et l'augmentation du nombre de femmes dans les Forces armées canadiennes ne sont pas seulement la bonne chose à faire, c'est une question de survie institutionnelle. [...] Nous devons devenir plus diversifiés <sup>193</sup>». La

---

<sup>190</sup> Ministère de la Défense nationale, *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes* (Ottawa : Marie Deschamps, 27 mars 2015 version française 20 avril 2015), [https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES\\_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/era-final-report-april-20-2015-fr-v3.pdf](https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/era-final-report-april-20-2015-fr-v3.pdf).

<sup>191</sup> Gouvernement du Canada, « Ordre D'opération du CEMD (O Op CEMD) – Op HONOUR », modifié le 29 septembre 2017, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/operation-honour/ordonnances-politiques-directives/ordre-operation-cemd.html>.

<sup>192</sup> Ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement*, p. 27, 28.

<sup>193</sup> Stephen J. Thorne, « CAF needs to be more diverse, says general », *Legion*, publié le 19 juin 2017, consulté le 13 mars 2019, <https://legionmagazine.com/en/2017/06/caf-needs-to-be-more-diverse-says-general/>. Traduction libre de « “Diversity and increasing the number of women in the Canadian Armed Forces is not just the right thing to do, it's a matter of institutional survival,” Vance told the conference. “We have to become more diverse.” »

politique de Défense compte cinq initiatives directement reliées à la diversité pour créer un environnement de travail positif qui est le reflet des forces de la « population canadienne unique, diversifiée et multiculturelle<sup>194</sup> ». Ces initiatives sont incorporées dans le concept du *Cheminement*. Comme mentionné dans la section 4.3, toute initiative contribuant à un milieu de travail positif aura un impact sur la rétention des membres. La génération Z étant la cohorte la plus diversifiée à ce jour, elle supportera et recherchera les milieux organisationnels offrant des programmes et politiques qui auront comme objectifs de faire tomber les barrières.<sup>195</sup>

#### 4.6 Les barrières à la mise en œuvre

L'équipe du *Cheminement* établit d'emblée plusieurs barrières à la mise en place de ses stratégies de ressources humaines telles que l'ambivalence, l'inertie institutionnelle, les obstacles au changement, le biais institutionnel et l'aversion au risque. L'administration du secteur public, dont fait partie la Défense, présente en effet des barrières qui lui sont bien spécifiques en matière de ressources humaines. Nous les décrirons en trois catégories. Tout d'abord les contraintes statutaires, puisque nous n'avons pas la même flexibilité que les entreprises privées et nous sommes régis par un ensemble d'ordres, politiques, pratiques, procédures, règles et, particulièrement, lois demandant des changements législatifs. Viennent ensuite les contraintes organisationnelles, puisque la démarche se doit d'être centralisée au niveau stratégique et risque d'être éloignée des réalités et besoins rencontrés aux niveaux opérationnel et tactique. Et finalement, nous retrouvons des contraintes budgétaires, puisque nous

---

<sup>194</sup> Ministère de la Défense nationale, Protection, Sécurité, Engagement, p. 23.

<sup>195</sup> Okros et coll., *Harnessing the potential of digital post-millennials*, p. 53-56, 65.

sommes régis par le Conseil du Trésor ce qui ajoute un niveau de complexité particulièrement lorsqu'il est question de récompenses pécuniaires<sup>196</sup>.

#### 4.7 Conclusion partielle

Les FAC ont mis en œuvre *Le Cheminement* pour atteindre les objectifs de la Défense en matière de recrutement, de rétention et de transition des militaires retraités à la vie civile. Tel que nous pouvons l'observer dans le plan de campagne la rétention est un élément qui touche chacune des phases de la carrière des militaires.

Les stratégies visées suite à la nouvelle politique de Défense rencontrent en partie les stratégies principalement organisationnelles vues au chapitre 3 soit le cheminement de carrière, l'entraînement et l'apprentissage, le système de récompense, la structure organisationnelle et l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle et la marque employeur. Ces stratégies de rétention sont essentielles pour créer un environnement de travail propice aux post-milléniens. Ceux qui le choisiront pourront alors pleinement embrasser la profession des armes discutée au chapitre 2 et compléter une partie de leur carrière, ou l'ensemble de celle-ci, au service de leur pays dans les Forces armées canadiennes.

Malheureusement, les barrières législatives rencontrées pour la mise en place de ces initiatives risquent d'être un obstacle considérable, voir insurmontable, et dans le meilleur des cas de mettre des délais importants pour l'exécution de certaines de ces

---

<sup>196</sup> Inspiré de C. Batal, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public, t. 2, Évaluer ses ressources, anticiper ses besoins, construire des politiques de GRH* (Paris : Les Éditions d'Organisation, 1998), p. 167-172 cité dans Louise Lemire, Éric Charest, Gaétan Martel et Jacques Larivière, *La planification stratégique des ressources humaines* (2<sup>e</sup> éd., Québec : Presses de l'Université du Québec, 2015), p. 202, 203. Note additionnelle : Les barrières nommées par les auteurs Lemire et coll. étaient utilisées dans un contexte de planification stratégique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'auteure de la présente dissertation trouvait que leur utilisation permettait de bien mettre en contexte les difficultés présentes pour la Défense en comparaison à une entreprise privée.

politiques importantes. En raison de leur impact sur la mobilité de carrière et l'équilibre famille-travail, éléments critiques pour assurer la rétention et fidélisation des post-millénaux, d'autres moyens intérimaires doivent être mis en place pour essayer de palier à l'absence de solutions institutionnelles adéquates. C'est alors qu'entre en jeu les stratégies de rétention axées sur l'individu abordées dans le chapitre 3. Le leadership, l'équipe, la motivation au travail, la dynamique de groupe et la culture, représentent selon nous les directions à prendre dès maintenant afin de palier aux délais que l'organisation risque de se heurter.

Nous retenons finalement les mots de l'Ombudsman Gary Walbourne lorsqu'il s'est présenté devant le sous-comité des anciens combattants du Sénat le 8 mars 2017 pour aborder les difficultés rencontrées par nos vétérans :

D'abord, le nombre de personnes et de groupes de travail qui participent à cet examen est vertigineux. Ensuite, il existe de nombreuses initiatives qui semblent être déconnectées. Des initiatives comme « Convergence », « The Journey » et « Bienveillance, compassion, respect 2020 » renforcent la préférence intrinsèque qui consiste à procéder à des examens plutôt qu'à agir.<sup>197</sup>

Nous espérons donc que cette nouvelle itération du *Cheminement* ne se limitera pas qu'à l'examen et se transformera effectivement en actions concrètes au bénéfice de nos membres présents et futurs. Pour le moment, nous avons de sérieuses réserves à affirmer que *le Cheminement* est la solution aux défis de rétention des FAC.

---

<sup>197</sup> Gary Walbourne, Témoignage de l'ombudsman devant le sous-comité des anciens combattants du Sénat afin de discuter des défis dont font face les membres des Forces armées canadiennes lors de leur transition vers la vie civile, allocution d'ouverture 8 mars 2017, Ottawa, modifié le 8 mars 2017, [http://www.ombudsman.forces.gc.ca/fr/ombudsman-nouvelles-activites-messages/ombudsman\\_mot\\_douverture\\_discours.page](http://www.ombudsman.forces.gc.ca/fr/ombudsman-nouvelles-activites-messages/ombudsman_mot_douverture_discours.page).



## Conclusion

« Si tu ne te concentre pas sur la génération future, cela signifie que tu détruis ton pays. »  
Malala Yousafzai<sup>198</sup>

Les positions d'entrée des FAC seront principalement remplies par les post-milléniens au cours des 20 prochaines années. Dans ce contexte, nous sommes demandés comment l'organisation pouvait se préparer pour assurer la fidélisation et la rétention de ces nouveaux membres. Dans un premier temps, nous avons précisé les notions de cohortes générationnelles et détaillé la composition de celles présentes dans l'organisation en nous concentrant sur les post-milléniens. Notre cadre de recherche ainsi posé, nous sommes interrogés sur les valeurs recherchées par la profession des armes et l'impact que ceci pourrait avoir sur cette nouvelle génération de soldats. Puis ont été détaillés les différents changements qui pourraient être mis en place afin d'optimiser la rétention des post-milléniens d'un point de vue organisationnel. Nous avons ensuite avancé que la solution se trouve plutôt dans les approches simples axées sur les individus, telles que le leadership, la motivation intrinsèque et la création de diverses dynamiques de groupe. En effet, ces approches ne nécessitent pas de changements à la législation, facteur qui représente la plus grande barrière à la mise en place des changements organisationnels requis. Finalement, nous avons scruté *le Cheminement* et nous avons soulevé des réserves à savoir si ce nouveau cadre d'initiatives réussira à assurer la fidélisation et la rétention de la prochaine génération, et ce, à temps.

---

<sup>198</sup> Traduction libre de « If you don't focus on the future generation, it means you are destroying your country. »; Note additionnelle : Malala Yousafzai est la première jeune de la génération Z à avoir remporté un prix Nobel en 2014. Il s'agissait d'un prix Nobel de la paix.

Alors que se conclut notre réflexion sur la rétention des post-milléniaux au sein des rangs des Forces armées canadiennes, nous vous invitons à lire les deux extraits suivants :

Cette campagne stratégique représente une révision complète des principes fondamentaux en matière de ressources humaines qui sera élaborée et mise en œuvre au cours des deux à trois prochaines années. L'un des éléments est la création d'options de carrière flexibles dans le cadre du continuum de carrière. Comme il a été expliqué dans plusieurs exposés, le nouveau continuum de carrière devrait intégrer davantage de flexibilité dans le statut d'emploi tout au long de la carrière du membre. Voici nombre de ses caractéristiques essentielles : une combinaison d'assignations à temps plein, à temps partiel, de sabbatiques, de congés sans solde et de contrats d'emploi dans l'industrie civile, le membre assumant une responsabilité et une influence accrues dans ces décisions. Bien qu'il soit généralement admis que les Forces canadiennes bénéficieront du continuum de carrière grâce à une rétention améliorée, à une motivation accrue et à un développement amélioré des compétences des membres, il est également considéré que ce programme peut potentiellement résoudre les problèmes de structure de la force.<sup>199</sup>

Les déplacements latéraux au sein de l'Armée de terre, des Forces canadiennes, de la fonction publique, du monde universitaire et d'organisations non gouvernementales ou d'autres emplois civils seront plutôt la règle que l'exception. La séparation traditionnelle entre la Force régulière et la Force de réserve sera également redéfinie pour favoriser les options viables d'emplois et des transferts rapides pour tous les Canadiens

---

<sup>199</sup> A.C. Okros (capitaine de vaisseau), « 1000-2 (DSHRA) DEVELOPING FLEXIBLE CAREERS » (note de service datée du 19 janvier 1998, obtenue par l'auteur du Dr A.C. Okros par courriel en date du 28 juin 2018). Traduction romancée avec autorisation du Dr A.C. Okros dans le courriel daté du 26 mars 2019 de : « 1. The ADM (Per) HR Strategic Campaign represents a comprehensive revision of HR fundamentals which will be developed and implemented over the next two to three years. One component is the creation of flexible career options as part of the career continuum in the HRD stream. As articulated in several briefings including the 2 Oct 97 SHRMC, the new career continuum is envisaged as incorporating greater flexibility in employment status throughout a member's career. The "Jennifer Varga" scenario presented by MGen Dunn for the Australian Army illustrates many of the key feature: a mixture of full time, part time, sabbatical, LWOP and industry secondments with the member taking increased responsibility and influence over these decisions. The attachment provides additional scenarios which could reflect the new CF career continuum. 2. While it is generally understood that the CF will benefit from the career continuum through improved retention, increased motivation and greater skill development among members, it is also considered that this program has the potential to address force structure issues. »

qui souhaitent occuper des rôles différents, tout en offrant une plus grande marge de manœuvre à l'organisation.<sup>200</sup>

Certains croiront que nous venons encore une fois de résumer des initiatives des FAC afin d'offrir des pistes de solutions pour réformer notre gestion de nos ressources humaines. En effet, personne ne pourra ignorer les ressemblances frappantes de ces idées avec celle du *Cheminement* se retrouvant au chapitre 4 de notre dissertation. Or, le premier extrait provient d'une note de service écrite en 1998, soit il y a plus de 20 ans, par le Dr Allan Okros alors qu'il se trouvait à l'emploi du Directeur stratégique d'administration des ressources humaines au sein des FAC. Ce département a été restructuré et fait maintenant partie du Commandement du personnel militaire. Le deuxième extrait date quant à lui du 2012 et provient pour sa part de la publication « Concevoir l'Armée de terre canadienne de demain — une publication sur les opérations terrestres de 2021<sup>201</sup> ». Certaines des initiatives majeures tentées au niveau de la structure d'emploi par les FAC ne sont donc pas nouvelles et ont déjà été envisagées. Nous avons un certain pessimisme qu'il y ait de réels changements apportés concrètement avant que le tout ne soit à nouveau relégué aux oubliettes afin de refaire surface dans quelques années à nouveau.

Dans le même ordre d'idée, toutes initiatives et tous changements font malheureusement face à de nombreuses barrières telles que nous l'avons vu au chapitre 4. Étant un organisme gouvernemental, l'organisation doit non seulement faire face à des limitations législatives nombreuses, mais nous sommes liés à la politique. Malgré l'urgence d'agir, nous devons suivre le cycle du gouvernement et attendre le moment

---

<sup>200</sup> Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-000/AG-002, *Concevoir l'Armée de terre canadienne de demain : une publication sur les opérations terrestres 2021* (Kingston : Direction — Concepts et schémas de la Force terrestre, 2011), p. 31, [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2012/dn-nd/D2-282-2011-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D2-282-2011-fra.pdf).

<sup>201</sup> *Ibid.*

propice pour procéder à l'implantation des mesures nécessaires à la modernisation réelle de la gestion de nos ressources humaines nous permettant d'espérer avoir un impact à long terme sur la rétention et fidélisation de nos militaires. Ceci rend difficile une approche proactive face à l'arrivée des post-milléniens dans nos rangs.

Nous avons souligné dans les chapitres 3 et 5 de nombreuses initiatives pouvant avoir un impact sur la rétention et la fidélisation de la génération Z. Il est à noter que nous avons survolé celles-ci afin d'offrir une variété d'avenues pouvant être explorées par notre organisation. Chacune des initiatives suggérées pourrait être éventuellement élaborée en détail dans le cadre de futures dissertations d'étudiants pour l'exercice *Solo Flight* ou même être analysée dans le cadre de projets de recherche dirigée. Il sera alors également possible d'effectuer un suivi sur le statut des initiatives incluses dans *le Cheminement*.

Finalement, nous devons songer aux effets secondaires que les problématiques de rétention et fidélisation risquent d'apporter si l'organisation ne les attaque pas de front. En effet, malgré plusieurs changements au niveau de sa structure et du modèle d'emploi, les FAC demeureront fort probablement une organisation hiérarchique au sein de laquelle ses membres auront besoin de développer leur expérience et de gagner du galon afin de pouvoir éventuellement remplir les positions de leadership. Au rythme effréné des changements présentement en cours dans notre société et le domaine des ressources humaines, nous ne pouvons plus nous permettre de continuer dans l'inertie et nous devons agir dès que possible pour éviter d'augmenter encore plus le delta entre l'institution et les membres qui la composeront. De cette façon, les FAC pourraient peut-être enfin avoir une approche proactive et être prêtes pour la prochaine génération... La génération Alpha, dont les membres les plus âgés commencent à peine l'école primaire, sera la

cohorte la plus éduquée, la plus influencée par la technologie et la plus prospère que notre société aura comptée<sup>202</sup>. Elle saura sans doute redéfinir à son tour ses propres besoins et attentes face au marché du travail.

---

<sup>202</sup> Alex Williams, « Meet Alpha: The Next 'Next Generation' », *The New York Times*, publié le 19 septembre 2015, consulté le 30 avril 2019, <https://www.nytimes.com/2015/09/19/fashion/meet-alpha-the-next-next-generation.html>.

## Appendice 1

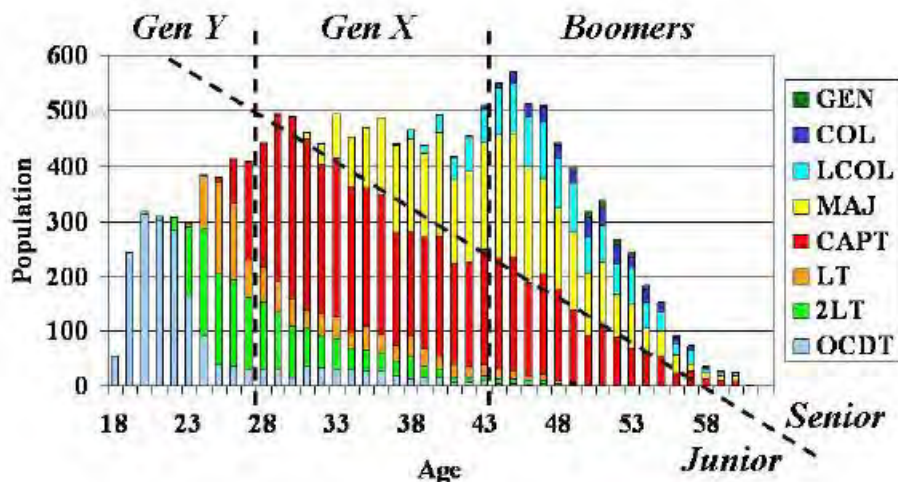


Figure 8 – Generation versus Rank – CF Officers (2008)

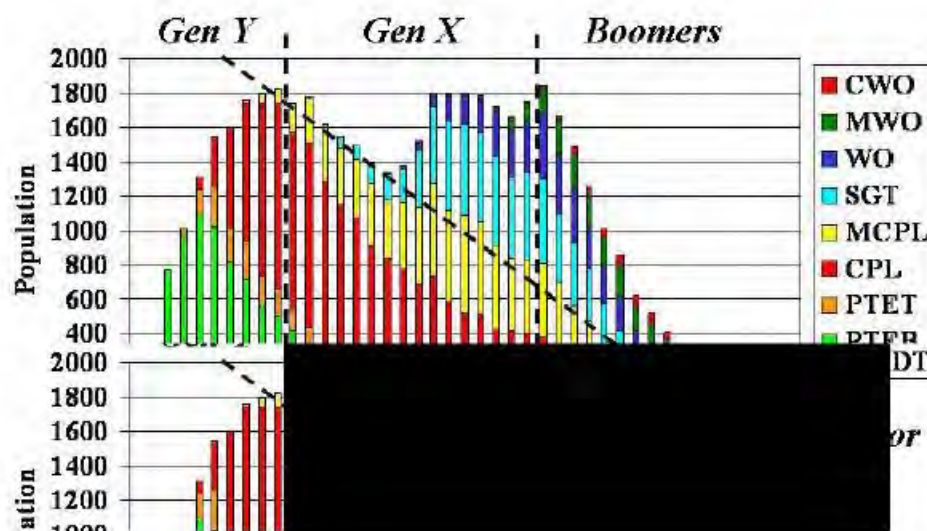


Figure 9 – Generation versus Rank – CF NCMs (2008)

Source : J.C. Taylor, « Whiter march the cohorts: the validity of generation theory as a determinant of the sociocultural values of Canadian Forces personnel » (travail rédigé dans le cadre du Cours des études de sécurité nationale, Collège des Forces Canadiennes, 2008), p. 33-35.

Note additionnelle : « Director Strategic Military Personnel Research & Analysis, CF Personnel Data by Rank and Age, Feb 2008. Custom date run courtesy of Dr Paul Bender (DSMPRA-3), Section Head – Workforce Modeling. »

## Appendice 2

### **Nouvelles initiatives soutenant la modernisation du modèle d'emploi dans *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada :***

#### **Recrutement, instruction et maintien de l'effectif**

6. Entreprendre un examen exhaustif des conditions de service et des cheminements de carrière afin d'offrir des choix de carrière plus personnalisés et plus flexibles.

7. Moderniser le système des décorations et titres honorifiques des Forces armées canadiennes pour s'assurer que le service des militaires soit reconnu d'une manière plus appropriée et opportune.

8. Mettre en œuvre la toute première stratégie intégrée pour les ressources humaines de façon à équilibrer la répartition optimale des tâches entre les militaires, les civils de la Défense et le secteur privé.

9. Accorder à tous les membres des Forces armées canadiennes qui participent à une opération internationale nommée, quelle qu'elle soit, un revenu exempt d'impôt jusqu'au niveau de rémunération le plus élevé d'un lieutenant-colonel. Cette mesure ne touche aucunement les indemnités de difficulté, de risque ou d'opération prévues dans les Directives sur le service militaire à l'étranger (DSME), dont le versement se poursuivra. Cette initiative est rétroactive à janvier 2017.

#### **Réinventer la transition**

25. Établir un service d'administration du personnel composé d'experts en gestion des ressources humaines militaires et en administration du personnel dans le but de centraliser et d'améliorer les services de ressources humaines militaires pour tous les membres des Forces armées canadiennes.

#### **S'adapter**

78. Créer un modèle de service flexible qui appuie la transition entre le service à temps plein et le service à temps partiel, et qui fournit la souplesse nécessaire pour s'adapter aux différents parcours de carrière au sein de la Force de réserve.

79. Harmoniser la solde et les avantages sociaux de la Force de réserve primaire à ceux de la Force régulière, dont les exigences de service sont similaires.

80. Réviser les règlements sur l'emploi des pensionnés afin d'attirer vers la Force de réserve et d'y retenir davantage d'anciens membres de la Force régulière.

Source : Ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada* (Ottawa : 2017), p. 107, 108, 110.

<http://dgpaapp.forces.gc.ca/fr/politique-defense-canada/docs/rapport-politique-defense-canada.pdf>.

## Appendice 3

### OPTIMISER LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE



- Stratégie globale en matière de santé et de bien-être (PSE, page 12) - une approche globale des soins qui prend en compte ce qui suit:
  - Bien-être psychosocial au travail
  - Environnement physique dans la santé du personnel (physique, mental, spirituel, familial)
- Agrandissement du système de santé des FAC (PSE 15 et 26)
- Mise en œuvre de la Stratégie conjointe de prévention du suicide du MDN / d'ACC (PSE 16)
- Suppression des obstacles aux soins et de la stigmatisation (PSE 17)

Accompli	En Cours	Futures étapes/Prochaines étapes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Octobre 2017- Stratégie conjointe de prévention du suicide des FAC / d'ACC et publication des plans d'action</li> <li>• Juin 2018 - Mise en place de la capacité d'évacuation aéromédicale avancée (IOC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours - Réorganisation structurelle du Svc de la Santé des Forces canadiennes (PSE 15)</li> <li>• En cours - Initiative de revitalisation des soins primaires (PSE 15)</li> <li>• L'élaboration d'une stratégie globale en matière de santé et de bien-être</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de dossiers de santé électroniques (PSE 15)</li> <li>• Élaboration de stratégie et d'outils pour éliminer les obstacles aux soins (PSE17)</li> </ul>

#### Plan d'action d'optimisation de la santé et du bien-être

Source : Ministère de la Défense nationale, « PSE Le Cheminement - PPT » (diapositives PowerPoint, Ottawa : Commandement du personnel militaire, obtenue par l'auteur par courriel interne en date du 3 mars 2019).



## BIBLIOGRAPHIE

### Livres

Adams, Michael. *Sex in the snow : Canadian social values at the end of the millennium : Canadian social values at the end of the millennium*, Toronto : Penguin, 1998.

Albert, David S. et Richard E. Haye. *Power to the Edge Command... Control... in the information age*, Washington, D.C. : Command and Control Research Program (CCRP) Publication Series, 1 janvier 2003.

Ender, Morten G., David E. Rohall et Michael D. Matthews. *The Millennial Generation and National Defense : Attitudes of Futures Military and Civilian Leaders*, London : Palgrave Macmillan UK, 2014.

Kaye, Beverly, Lindy Williams et Lynn Cowart. *Up is not the only way : Rethinking Career Mobility*, Oakland : Berret-Koehler Publisher, 2017.

Lemire, Louise, Éric Charest, Gaétan Martel et Jacques Larivière. *La planification stratégique des ressources humaines*, 2e éd., Québec : Presses de l'Université du Québec, 2015.

Okros et coll. « Harnessing the potential of digital post-millennials in the future workplace », non-publié, version du 20 mars 2018.

Pink, Daniel H. *Drive : The Surprising About What Motivates Us*, New York : Riverheads Books, 2009.

Saba, Tania et Simon L. Dolan. *La Gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 5<sup>e</sup> éd., Montréal : ERPI-Pearson Education, 2013.

Schein Edgar H. *Career Anchors : discovering your real values*, San Diego : University Associates, 1990.

Tremblay, Diane-Gabrielle et coll. *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2007.

### Publications gouvernementales et documents publics

Canada. Bureau du vérificateur général du Canada. « Chapitre 5 – Défense nationale – Le recrutement et le maintien du personnel militaire », 2002 avril – Rapport de la vérificatrice générale du Canada, consulté le 13 mars 2019, [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_200204\\_05\\_f\\_12378.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200204_05_f_12378.html).

Canada. Bureau du vérificateur général du Canada. « Chapitre 2 – Défense nationale – Le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire », 2006 mai – Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada, consulté le 13 mars 2019, [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_200605\\_02\\_f\\_14959.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200605_02_f_14959.html).

Canada. Bureau du vérificateur général du Canada. « Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale », Automne 2016 – Rapports du vérificateur général du Canada, consulté le 13 mars 2019, [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201611\\_05\\_f\\_41834.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201611_05_f_41834.html).

Canada. Gouvernement du Canada. « Ordre D'opération du CEMD (O Op CEMD) – Op HONOUR », modifié le 29 septembre 2017, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/operation-honour/ordonnances-politiques-directives/ordre-operation-cemd.html>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-005, *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes*, Kingston : Presses de l'Académie canadienne de la défense, 2007.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GL-005-100/FP-002, *Publication interarmées des Forces canadiennes (PIFC) 1.0 Doctrine de la gestion du personnel militaire*, Ottawa : MDN, 2008.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GL-300-000/AG-002, *Concevoir l'Armée de terre canadienne de demain : une publication sur les opérations terrestres 2021*, Kingston : Direction — Concepts et schémas de la Force terrestre, 2011, consulté le 12 mars 2019, [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2012/dn-nd/D2-282-2011-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D2-282-2011-fra.pdf).

Canada. Ministère de la Défense nationale. Davis, Karen D. et coll. *L'intelligence culturelle et le leadership : Introduction à l'intention des leaders des Forces canadiennes*, Kingston : Presses de l'Académie canadienne de la défense, 2010.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « CANFORGEN 012/17 CMP 009/17 181340Z JAN 17 DISSOCIATION DE LA CONDITION MEDICALE DES CRITERES DE PROMOTION », Ottawa : Commandement du personnel militaire, 18 janvier 2017, (lien interne) <http://vcds.mil.ca/apps/canforgens/default-fra.asp?id=012-17&type=canforgen>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « CANFORGEN 226/17 CMP 119/17 181551Z DEC 17 MESURES D'ALLEGEMENT FISCAL REVISEES POUR LES MISSIONS OPERATIONNELLES INTERNATIONALES », Ottawa : Commandement du personnel militaire, 18 décembre 2017, (lien interne) <http://vcds.mil.ca/apps/canforgens/default-fra.asp?id=226-17&type=canforgen>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *DIRECTIVE JOINTE DU CEMD/SM OPÉRATION GENERATION*, Ottawa : Chef d'état-major de la Défense et sous-ministre de la Défense, 28 mai 2018.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Directives et ordonnances administratives de la Défense (DAOD). *DAOD 5023-0, Universalité du service*, Ottawa : Chef de personnel militaire (CPM), entrée en vigueur 8 mai 2006, modifié le 31 août 2018, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-politiques-normes-directives-ordonnances-administratives-defense-5000/5023-0.page>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *L'environnement de la sécurité de l'avenir 2013-2040*, Ottawa : Chef – Développement des Forces, 2014, [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2015/mdn-dnd/D4-8-2-2014-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D4-8-2-2014-fra.pdf).

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes*, Ottawa : Marie Deschamps, 27 mars 2015 version française 20 avril 2015, [https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES\\_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/era-final-report-april-20-2015-fr-v3.pdf](https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/era-final-report-april-20-2015-fr-v3.pdf).

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada 2009*, Kingston : Presses de l'Académie canadienne de la défense, 2009.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Views of the Canadian Armed Forces 2018 Tracking Study Executive Summary*, rapport préparé par Earncliffe Strategy Group (Earncliffe) pour le Ministère de la Défense nationale, livré le 4 juillet 2018, [http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pwgsc-tpsgc/por-ef/national\\_defence/2018/076-17-e/summary.pdf](http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pwgsc-tpsgc/por-ef/national_defence/2018/076-17-e/summary.pdf).

### Articles académiques

Alberts, David S. « Agility, Focus, and Convergence : The Future of Command and Control », *International C2 Journal*, Vol. 1, n° 1 (2017), [http://www.dodccrp.org/html4/journal\\_v1n1\\_01.html](http://www.dodccrp.org/html4/journal_v1n1_01.html).

Crossan, Mary, Alyson Byrne, Gerard Seijts, Mark Reno, Lucas Monzani et Jeffrey Gandz. « Toward a Framework of Leader Character in Organizations », *Journal of Management Studies*, vol. 54, n° 7 (2017), p. 986-1018, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12254>.

Dagenais-Desmarais, Véronique. « Le bien-être au travail, levier d'engagement et de motivation », extrait de *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : Nouveaux enjeux, nouvelles réponses*, sous la direction de Pascal Paillé, Québec : Presses de l'Université Laval, 2014, p. 83-102.

Lachance, Rémi. « Le rôle de la marque employeur comme agent de fidélisation des ressources humaines », extrait de *La fidélisation des ressources humaines : approches conceptuelles et recherches empiriques*, sous la direction de Pascal Paillé, Québec : Presses de l'Université Laval, 2011, p. 9-28.

Morin, Denis et Olivier Dauphin. « La conceptualisation de la marque employeur », extrait de *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : Nouveaux enjeux, nouvelles réponses*, sous la direction de Pascal Paillé, Québec : Presses de l'Université Laval, 2014, p. 1-34.

Paillé, Pascal. « La fidélisation des ressources humaines : les dimensions négligées », extrait de *La fidélisation des ressources humaines : approches conceptuelles et recherches empiriques*, sous la direction de Pascal Paillé, Québec : Presses de l'Université Laval, 2011, p. 119-142.

Saba, Tania. « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion* 34, n° 3 (automne 2009), p. 25-37, <https://search.proquest.com/docview/195814814?accountid=9867>.

Saba, Tania. « Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences », *Gérontologie et société*, vol. 39, n° 153 (février 2017), p. 27-41, <https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe-2017-2-page-27.htm>.

### **Rapports et travaux académiques**

Holto, Tara et Brenda Fraser. *Generation Z and technology : Constructing Tomorrow's Boundary Spanners*, Toronto : Recherche et développement pour la Défense Canada, septembre 2015, consulté le 11 mars 2019, [http://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc199/p802434\\_A1b.pdf](http://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc199/p802434_A1b.pdf).

Okros, A.C. et coll. *Slide to Unlock : Implication from the Harnessing 21<sup>st</sup> Century Competencies Project*, Rapport soumis au Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM), août 2015.

Taylor, J.C. « Whiter march the cohorts: the validity of generation theory as a determinant of the sociocultural values of Canadian Forces personnel », travail rédigé dans le cadre du Cours des études de sécurité nationale, Collège des Forces Canadiennes, 2008, <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/280/taylor.pdf>.

### **Sources électroniques**

Beal, Mark. *Decoding Gen Z : 101 Lessons Generation Z Will Teach Corporate America, Marketers & Media*, Mark Beal Media, livre électronique, <https://markbeal.media/>.

Lancaster, Lynne C. et David Stillman. *When Generations Collide: Who they are. Why they Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, HarperCollins ebooks, édition de réimpression, livre électronique, 13 octobre 2009.

Lead Change Group Inc. *The Character-Based Leader : Investigating a Leadership Revolution... One Person at a Time*, Indianapolis : Dog Ear Publishing, livre électronique, 2012.

McCrinkle, Mark et Emily Wolfinger. *The ABC of XYZ : Understanding the Global Generation*, Sydney : University of New South Wales Press, livre électronique, 1 avril 2010.

Phelps, Stan et Brian Doyle. *Gray Goldfish: navigating the gray areas to successfully lead every generation*, Caroline du Nord : 9 INCH Marketing, livre électronique, 2019.

Shaw, Haydn. *Stikings Points : How to Get 4 Generations Working Together in the 12 Places They Come Apart*, Carol Stream, Illinois : Tyndale Momentum, livre électronique, 22 juillet 2013.

Steele Flippin, Candace. *Generation Z in the workplace: Helping the newest generation in the workforce build successful working relationships and career paths*, Minneapolis : Candace Steele Flippin, livre électronique, 14 mars 2017.

Stillman, David et Jonah Stillman. *Gen Z @ Work*, HaperCollins ebooks, livre électronique, mars 2017.

Strauss, William et Neil Howe. *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. New York : Three Rivers Press, 1997, livre électronique Kindle, janvier 2009.

The Environics Institute for Survey Research. *Canadian Millenials Social Values Study – Final Report*, février 2017, consulté le 11 mars 2019, [https://www.environicsinstitute.org/docs/default-source/project-documents/canadian-millennial-social-values-study/final-report.pdf?sfvrsn=394cf27a\\_2](https://www.environicsinstitute.org/docs/default-source/project-documents/canadian-millennial-social-values-study/final-report.pdf?sfvrsn=394cf27a_2).

Zemke, Ron, Claire Raines et Bob Filipezak. *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*, 2e éd., New York : AMACOM, livre électronique, 2013.

### Articles en ligne

Duncan, Roger Dean. « Close Encounters: Leadership And Handwritten Notes », *Forbes*, publié le 6 avril 2018, consulté le 1 mai 2019, <https://www.forbes.com/sites/rodgerdeanduncan/2018/04/06/close-encounters-leadership-and-handwritten-notes/#2627b3313e96>.

« Aviator Retention Bonus », *Military.com*, consulté le 1 mai 2019, <https://www.military.com/benefits/military-pay/special-pay/aviation-continuation-pay.html>.

Canada. Gouvernement du Canada. « Opération TRANSITION : Bgénéral Misener s'adresse à la conférence de la Base Valcartier », *La feuille d'érable – Nouvelles de la Défense*, modifié le 26 février 2019, <https://ml-fd.caf-fac.ca/fr/2019/02/24800>.

Government of Alberta, ALIS – Career, learning and employment information for Albertans, « Bridge the Generation Gaps at Work », consulté le 12 mars 2019, <https://alis.alberta.ca/succeed-at-work/make-your-work-life-more-satisfying/bridge-the-generation-gaps-at-work/>.

Hymowitz, Carol. « Managers Lose Talent When They Neglect To Coach Their Staffs », *The Wall Street Journal*, modifié le 19 mars 2007, <https://www.wsj.com/articles/SB117426316483240982>.

Kimmons, Sean. « Incentives proposed to better retain, progress Army pilots », *U.S. Army Official Home Page*, publié le 16 avril 2019, consulté le 1 mai 2019, [https://www.army.mil/article/220350/incentives\\_proposed\\_to\\_better\\_retain\\_advance\\_army\\_pilots](https://www.army.mil/article/220350/incentives_proposed_to_better_retain_advance_army_pilots).

Leprince, Jean-Michel. « Une pénurie mondiale de pilotes de ligne à l'horizon », *Radio-Canada Info*, publié le 10 octobre 2018, consulté le 1 mai 2019, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1121960/penurie-pilotes-avion-recrutement-aviation>.

Myers, Meghann. « New in 2019: The Army is pulling out all the stops to attract Generation Z », *Army Times*, publié le 4 janvier 2019, consulté le 14 mars 2019, <https://www.armytimes.com/news/your-army/2019/01/04/new-in-2019-the-army-is-pulling-out-all-the-stops-to-attract-generation-z/>.

Reid, K.C. « How the Network Generation Is Changing the Millennial Military », *Wars On The Rocks*, publié le 20 mars 2018, consulté le 30 mars 2019, <https://warontherocks.com/2018/03/how-the-network-generation-is-changing-the-millennial-military/>.

Thorne, Stephen J. « CAF needs to be more diverse, says general », *Legion*, publié le 19 juin 2017, consulté le 13 mars 2019, <https://legionmagazine.com/en/2017/06/caf-needs-to-be-more-diverse-says-general/>.

Williams, Alex. « Meet Alpha: The Next 'Next Generation' », *The New York Times*, publié le 19 septembre 2015, consulté le 30 avril 2019, <https://www.nytimes.com/2015/09/19/fashion/meet-alpha-the-next-next-generation.html>.

### **Pages web**

3H Coaching. « Pas de jaloux... Parlons des autres générations : Silencieuse, Baby-boomers, X et Z », consulté le 11 mars 2019, <https://www.3hcoaching.com/intergenerationnel-2/pas-de-jaloux-parlons-des-autres-generations-silencieuse-baby-boomers-x-et-z/>.

Australie. Australian Government Department of Defense. « ADF Total Workforce Model », consulté le 1 mai 2019, <http://www.defence.gov.au/ADF-TotalWorkforceModel/>.

Australie. Australian Government Department of Defense. « ADF Total Workforce Model - The Service Spectrum », consulté le 1 mai 2019, <http://www.defence.gov.au/ADF-TotalWorkforceModel/ServiceSpectrum.asp>.

Canada. Gouvernement du Canada. « Rapport sur les résultats ministériels 2017-2018 », Ottawa : Agence de revenu du Canada, modifié le 20 novembre 2018, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc/rapports-ministeriels-rendement/2017-2018-rapport-sur-les-resultats-ministeriels/services-internes.html>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Honneur et histoire », Ottawa : Commandement du personnel militaire, consulté le 1 mai 2019, (lien interne) <http://cmp-cpm.mil.ca/fr/honneur-histoire/honneur-histoire-index.page>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Service de transition de carrière militaire », Ottawa : Commandement du personnel militaire, consulté le 1 mai 2019, (lien interne) <http://cmp-cpm.mil.ca/fr/transition/services-transition.page>.

Canada. Santé Canada. Commission de la santé mentale du Canada. « Santé mentale en milieu de travail », consulté le 13 mars 2019, <https://www.commissionsantementale.ca/Francais/ce-que-nous-faisons/sante-mentale-en-milieu-de-travail>.

Canada. Statistiques Canada. « Les générations au Canada - Figure 1.12 Portrait des générations à partir de la pyramide des âges, Canada, 2011. », consulté le 4 mars 2019, [https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/2011003/fig/fig3\\_2-2-fra.cfm](https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/2011003/fig/fig3_2-2-fra.cfm).

## **Discours**

Walbourne, Gary. Témoignage de l'ombudsman devant le sous-comité des anciens combattants du Sénat afin de discuter des défis dont font face les membres des Forces armées canadiennes lors de leur transition vers la vie civile, allocution d'ouverture 8 mars 2017, Ottawa, modifié le 8 mars 2017, [http://www.ombudsman.forces.gc.ca/fr/ombudsman-nouvelles-activites-messages/ombudsman\\_mot\\_doucerture\\_discours.page](http://www.ombudsman.forces.gc.ca/fr/ombudsman-nouvelles-activites-messages/ombudsman_mot_doucerture_discours.page).

## **Autres**

Canada. Ministère de la Défense nationale. Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM). *Données du personnel des FAC par grade, âge et genre année fiscale 2017-2018*, Ottawa : DGRAPM, données obtenues par l'auteure en mars 2019.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « L'itinéraire du Cheminement », document Word, Ottawa : Commandement du personnel militaire, consulté le 4 mars 2019, (lien interne) [http://cmp-cpm.mil.ca/assets/CMP\\_Intranet/docs/fr/litineraire-du-cheminement-2.pdf](http://cmp-cpm.mil.ca/assets/CMP_Intranet/docs/fr/litineraire-du-cheminement-2.pdf).

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Le Cheminement du Guerrier : Mise en lumière du chapitre 1, Mise en œuvre de la PSE », document Adobe Acrobat, Ottawa : Commandement du personnel militaire, obtenu par l'auteure par courriel interne en date du 24 avril 2019.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Moderniser le modèle d'emploi », diapositive PowerPoint, Ottawa : Commandement du personnel militaire, obtenue par l'auteure par courriel interne en date du 24 avril 2019.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « PSE Le Cheminement - PPT », diapositives PowerPoint, Ottawa : Commandement du personnel militaire, obtenue par l'auteure par courriel interne en date du 3 mars 2019.

« CRA HR Modernization Journey », diapositives PowerPoint en ligne, Ottawa : Université d'Ottawa, 10 octobre 2018, [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fweb32.uottawa.ca%2Fdocuments%2Fdsweb%2FGet%2FDocument-900688%2FCRA%2520HR%2520Modernization%2520Journey\\_Bil\\_oct18.pptx](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fweb32.uottawa.ca%2Fdocuments%2Fdsweb%2FGet%2FDocument-900688%2FCRA%2520HR%2520Modernization%2520Journey_Bil_oct18.pptx).

Okros, A.C. (capitaine de vaisseau). « 1000-2 (DSHRA) DEVELOPING FLEXIBLE CAREERS », note de service datée du 19 janvier 1998, obtenue par l'auteure du Dr A.C. Okros par courriel en date du 28 juin 2018.

Rouleau, Michael. « How We Fight : Commander CJOC's Thoughts », manuscrit, Ottawa : Commandant du Commandement des opérations interarmées du Canada, 10 février 2019.