

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LA RETENTION AU SEIN DE LA RESERVE NAVALE

Capitaine de frégate Mathieu Leroux

JCSP 44

Exercice Solo Flight

Disclaimer

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

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

PCEMI 44

Exercice Solo Flight

Avertissement

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

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

CANADIAN FORCES COLLEGE/COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 44 – PCEMI 44

2017 – 2019

EXERCISE *SOLO FLIGHT* – EXERCICE *SOLO FLIGHT*

LA RÉTENTION AU SEIN DE LA RÉSERVE NAVALE

Par le capitaine de frégate Mathieu Leroux

“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. »

LA RÉTENTION AU SEIN DE LA RÉSERVE NAVALE

Introduction

La Réserve navale (RESNAV), tout comme les Forces armées canadiennes (FAC), tente actuellement d'augmenter son effectif dans le but de combler les besoins de la génération de la force. Les forces de la réserve sont déficitaires de 19% de leur effectif¹. Pour la RESNAV, l'objectif est d'atteindre 5000 marins en 2023 alors qu'ils étaient 3108 en mai 2017². Pour y parvenir, la RESNAV a investi énormément sur le recrutement en consacrant davantage de ressources qu'auparavant. Alors qu'elle atteignait seulement entre 47 et 69% des objectifs de recrutement entre 2011 et 2015, l'année 2018-2019 a vu 653 nouveaux marins renforcer l'organisation alors que l'objectif était de 629, soit 103% de l'objectif initial.

Cela semble être de très bon augure pour l'avenir, mais il ne s'agit tout de même que de la moitié de la problématique. En effet, le recrutement va, sans l'ombre d'un doute, aider à atteindre les buts, mais il faut également s'intéresser à la rétention. Sur ce sujet, la RESNAV a entrepris une étude en 2017³ dans laquelle on apprend que l'attrition la plus importante se produit au cours des cinq premières années de service. En excluant les transferts vers la force régulière, pas moins de 44 % des jeunes marins quittent la RESNAV, les deux premières années de service affichant le taux le plus élevé avec un total

¹ Brewster, Murray. 2016. "Military Reserve Running 19 per Cent under Strength as Part-Timers Bail." CTV News. CTV News. January 26, 2016. <https://www.ctvnews.ca/canada/military-reserve-running-19-per-cent-under-strength-as-part-timers-bail-1.2752938>.

² Edgeworth, C.K., C. Laviolette, T. Curley, R. Campbell, and D. Cimon. *Rapport Sur La Conservation De L'effectif Dans La Réserve Navale*. Report. P.7.

³ Ibid.

de 28 %, toujours en excluant les transferts. Selon l'analyse des résultats, l'attrition ne se stabilise qu'autour de la dixième année.

Cet essai s'intéressera plus spécifiquement aux déterminants derrière ces résultats ainsi qu'à certaines pistes de solutions que la RESNAV pourrait mettre en place pour réduire l'attrition. En premier lieu, les raisons poussant les nouvelles recrues à libérer les FAC dès les premières années seront abordées. Par la suite, la théorie sur l'autodétermination de Deci et Ryan⁴⁵ sera introduite avec une attention particulière sur les besoins fondamentaux et l'impact sur la motivation. Finalement, l'essai analysera certaines politiques déjà en place et quelques pistes de solutions qui pourraient être étudiées pour ainsi augmenter la motivation et donc la rétention.

Profil des marins et les principales raisons de libération

L'analyse de l'attrition par grade entre 2005 et 2016 démontre que plus de 30% des libérations proviennent des matelots de 3^e classe. En ajoutant les matelots de 2^e classe et de 1^{ère} classe, on obtient un impressionnant 64%. Cette même analyse démontre que 46% des libérations touche les gens de moins de 25 ans.

L'absence d'un processus officiel d'entrevue de départ permettant de saisir et d'enregistrer les motifs de demande de libération d'un militaire limite la connaissance entourant les motifs exacts poussant les individus à libérer les FAC. Toutefois, les données limitées ont été validées par les chercheurs lors d'entrevues et de sondages. Par exemple, à l'exception

⁴ DECI, E.L., & RYAN, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York, Plenum Press.

⁵ Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

des transferts à la F rég, les données limitées indiquent que les deux principaux motifs de libération sont; 1) le manque de temps à cause de contraintes extérieures (comme le travail, la famille ou les études) et; 2) le manque d'intérêt pour la réserve navale.

Problématique

La réserve navale doit donc absolument trouver des façons d'augmenter le niveau de rétention à cause des coûts associés pour le recrutement, l'entraînement et l'emploi des marins⁶. Le temps nécessaire pour qualifier un marin avec les mêmes normes que la force régulière est tel que de perdre 28% de ses marins dans les deux premières années est problématique. Pour mieux comprendre et intervenir face aux problèmes de rétention chez les réservistes, il est primordial de mieux comprendre ce qu'est la vie d'un marin-citoyen ainsi que les besoins particuliers de cette population à face aux FAC⁷.

La motivation fait partie des facteurs les plus déterminants pour prédire le succès et la persévérance dans une grande variété d'activités. Alors que l'on se rend compte que les deux premières années sont le moment où les jeunes recrues quittent le plus, serait-il possible d'adapter certaines politiques pour augmenter ainsi leur motivation?

⁶ McKee, c. 2017. "Formation review report: NAVRES retention review project." *formation review report: navres retention Review Project*. Esquimalt, QC: MARPAC. p. 19.

⁷ Ibid.

Recension des écrits

La motivation

Vallerand et Thill⁸ voient, dans le concept de la motivation, un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes ou externes reproduisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la pertinence du comportement. Tolman⁹ est précurseur d'un large mouvement de recherche portant sur la motivation humaine. Plusieurs théories de la motivation ont vu le jour dans les dernières décennies, que ce soit en étudiant les caractéristiques de l'emploi¹⁰, la théorie sur les attentes¹¹ ou encore les théories plus cognitives comme la théorie de la fixation des buts (Goal-setting theory) de Locke et Latham^{12 13}. Dans toutes ces théories, la motivation est un concept unitaire. Autrement dit, il y a un seul type de motivation et alors l'individu est motivé ou pas. L'activation du comportement (déclenchement) est guidée par une décision et par les normes. L'intensité de la motivation est la seule caractéristique présente dans ces théories.

⁸ Robert J. Vallerand and Edgar Thill, *Introduction À La Psychologie De La Motivation* (Québec: Vigot, 1993)

⁹ Edward Chace. Tolman, *Purposive Behavior in Animals and Men* (New York: Irvington, 1967).

¹⁰"Heroes of Employee Engagement: No.8 Hackman & Oldham," Peakon, October 05, 2018, , accessed May 22, 2019, <https://peakon.com/fr/blog/future-work/hackman-oldham-job-characteristics-model/>.

¹¹ Victor Harold Vroom, *Work and Motivation* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995).

¹² Gary P. Latham, *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice* (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2012).

¹³ Edwin A. Locke and Gary P. Latham, *A Theory of Goal Setting & Task Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).

Théorie de l'autodétermination

Actuellement, la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan¹⁴ s'impose comme une théorie majeure en psychologie de la motivation. Plusieurs études utilisent la théorie en l'appliquant à divers contextes comme au travail¹⁵¹⁶ dans le sport et en éducation. En effet, elle procure une valeur ajoutée à bon nombre de théories de la motivation déjà existantes, car elle explique la motivation selon un continuum comportant plusieurs types de motivation.

Description des postulats de la théorie de l'autodétermination

Comme il a été mentionné un peu plus haut, plusieurs théories de la motivation proposent des explications quant au degré de motivation qui anime une personne. Pour sa part, la théorie de l'autodétermination¹⁷ suggère un continuum motivationnel pour expliquer qu'une personne peut soit être motivée de façon intrinsèque, extrinsèque ou encore amotivée face à une activité donnée.

La motivation intrinsèque est considérée comme le plus haut niveau de motivation autodéterminée que peut atteindre un individu. Elle est également la source d'énergie qui sert de départ à la nature active de l'humain dans son environnement. Dans des termes plus

¹⁴ Edward L. Deci and Richard M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior* (New York: Springer Science Business Media, 2014).

¹⁵ Marc R. Blais et al., "L'inventaire Des Motivations Au Travail De Blais," *Revue Québécoise De Psychologie* 14, no. 3.

¹⁶ Robert J. Vallerand and Edgar Thill, *Introduction À La Psychologie De La Motivation*.

¹⁷ Edward L. Deci and Richard M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior* (2014).

concrets, la motivation intrinsèque implique que l'individu pratique une activité parce qu'il en retire du plaisir et une satisfaction.

La motivation extrinsèque existe lorsqu'une personne tente d'obtenir quelque chose en échange de l'activité entreprise. L'activité n'est pas pratiquée pour le plaisir qu'elle apporte, mais pour des raisons souvent totalement externes à l'individu. Deci et Ryan ¹⁸ ont proposé quatre types de motivation extrinsèque. Ces types de motivation se situent sur un continuum de motivation autodéterminée. Partant du niveau le plus élevé au niveau le plus faible de motivation autodéterminée, on retrouve : la régulation intégrée, la régulation identifiée, la régulation introjectée et la régulation externe. La régulation intégrée est la forme de motivation extrinsèque la plus élevée et se rapproche de la motivation intrinsèque. Dans ce cas, la personne lie cette activité et ce qu'elle en retire aux autres valeurs et croyances personnelles qu'elle possède déjà. Par exemple, un réserviste poursuit son service non pas par plaisir, mais parce que servir son pays est une valeur très importante pour lui. La régulation identifiée pourrait représenter un individu motivé à poursuivre sa carrière, car son expérience lui sert à améliorer son CV. L'individu se rend compte que sa carrière militaire lui servira pour atteindre d'autres buts. La régulation introjectée suppose que l'individu commence à intérioriser ce qui influence ses comportements et ses actions. Elle permet l'intériorisation de contraintes qui étaient auparavant extérieures à l'individu, mais elle implique que l'individu ressente de la culpabilité ou encore de la pression s'il ne fait pas cette activité, par exemple laisser tomber ses amis s'il quitte la réserve. Finalement, la régulation externe se définit comme le fait que l'individu soit motivé par des éléments

¹⁸ Ibid.

externes comme des récompenses matérielles, par exemple le salaire et/ou les assurances dentaires, ou le fait d'éviter des punitions.

Enfin, l'amotivation se définit comme étant l'absence de motivation autodéterminée chez l'individu. Celle-ci est causée par l'incapacité de l'individu à percevoir un lien ou une relation entre ce qu'il pose comme comportements et les résultats qu'il obtient par la suite. À la longue, l'individu en viendra à poser le comportement de manière automatique, mais sans ressentir une motivation autodéterminée pour ce qu'il fait. Il en viendra aussi à se questionner sur les raisons qui le poussent à poser ces comportements puisque ceux-ci ne semblent pas donner de résultats concrets. L'individu n'est alors pas autodéterminé.

Les besoins fondamentaux et influences environnementales sur l'autodétermination

Pour expliquer la notion de besoin, Deci et Ryan ¹⁹ définissent le besoin comme un nutriment psychologique inné et essentiel à la croissance, à l'intégrité et au bien-être psychologique. Selon la théorie de l'autodétermination, l'humain fonctionne de manière à atteindre le bien-être, la santé et la vitalité. Elle soutient spécifiquement que les humains ont des *besoins psychologiques fondamentaux* et que leur satisfaction est essentielle à leur croissance, à leur intégrité et à leur bien-être.

La satisfaction de ces besoins est alors vue comme un but de la vie. Ainsi, ils fournissent une grande partie du sens sous-jacent aux comportements humains. De plus, le fait de spécifier quels sont les besoins psychologiques fondamentaux, non seulement définit le minimum requis pour qu'une personne soit en santé, mais indique en même temps ce que l'environnement doit fournir pour que l'individu se développe et grandisse

¹⁹ Ibid.

psychologiquement. Cette théorie explique donc les conditions sous lesquelles le bien-être d'un individu est facilité au lieu d'être entravé.

La théorie de l'autodétermination maintient que l'humain, d'une façon innée, tend à satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux, à savoir le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin de relation à autrui. L'*autonomie* suppose que la personne décide volontairement de son action et qu'elle est elle-même l'agent qui réalise cette action de sorte qu'elle est en congruence avec elle et qu'elle l'assume entièrement. L'action autonome est celle qui émane du « vrai soi » et dont la causalité est perçue comme venant de l'intérieur²⁰. Il est important de noter toutefois que, selon la théorie de l'autodétermination, le concept d'autonomie concerne l'appropriation personnelle de l'action que l'on pose de même que l'intégration qui en découle. L'autonomie ne suppose pas nécessairement qu'on soit individualiste ou indépendant. Le deuxième besoin, *être en relation à autrui*, soutient le sentiment d'appartenance et le sentiment d'être relié à des personnes qui sont importantes pour soi. Ressentir une attention délicate et sympathique confirme alors qu'on est quelqu'un de significatif pour d'autres personnes et objet de sollicitude de leur part. Finalement, le dernier besoin fondamental concerne *la compétence*. La compétence réfère à une croyance d'efficacité sur son environnement ce qui stimule la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis. À elle seule toutefois, l'efficacité ne suffit pas à susciter la croyance d'être compétent; elle doit comprendre aussi le sentiment de la prise en charge personnelle de résultats.

²⁰ Ibid.

Ces trois besoins n'incluent évidemment pas toutes les sources de motivation de l'humain. Ils sont toutefois, par définition, considérés comme la base dont la satisfaction est essentielle à la croissance psychologique, à l'intégrité et au bien-être de l'humain. Il existe une importante démonstration de la relation qui existe entre les besoins fondamentaux, d'une part, et les processus de croissance et d'intégrité, d'autres parts. La théorie de l'autodétermination montre le lien qui existe entre les besoins fondamentaux et le bien-être. En effet, les conditions qui contribuent à l'autonomie, à la compétence et aux relations à autrui permettent aux individus d'être le plus haut possible sur le continuum de l'autodétermination et ainsi potentiellement atteindre le niveau de la motivation intrinsèque.

La théorie de l'autodétermination ne suggère pas que les besoins de base soient supportés de façon équivalente et valorisée également dans tous les contextes et toutes les organisations. Elle prédit plutôt que, s'ils sont négligés, il y aura, dans tous les contextes, un impact négatif sur la croissance, l'intégrité et le bien-être. Selon la théorie, il faut juger comme nécessaire la considération à donner *aux trois* besoins de base pour que les individus d'un milieu social donné grandissent au plan psychologique. Elle prédit que si la satisfaction de l'un de ces besoins est compromise, dans n'importe quel domaine d'activité ou dans n'importe quelle phase du développement, une diminution de bien-être se fera sentir. De la même façon, elle prévoit que l'environnement dans lequel elle évolue joue un rôle dans l'établissement de cette motivation autodéterminée.

En effet, Deci et Ryan²¹ proposent que l'environnement permette un développement psychologique optimal, s'il répond à trois besoins fondamentaux. La satisfaction de ces trois besoins explique comment l'environnement influence le niveau de motivation qui se développe chez un individu. Ainsi, la satisfaction des trois besoins fondamentaux constitue un des antécédents qui permettent d'expliquer la formation du niveau de motivation entre l'amotivation et la motivation intrinsèque. Conséquemment, l'endroit où une personne travaille doit permettre de répondre aux besoins d'autonomie (être en mesure de décider volontairement de ses actions et les assumer), de compétence (avoir une croyance d'efficacité dans son environnement) et d'affiliation sociale (être lié à des personnes importantes pour soi). Il semble que lorsqu'il existe un déséquilibre dans la satisfaction de l'un ou de l'autre de ces besoins, la personne en souffre, pouvant notamment vivre plus d'anxiété et moins de vitalité. Les conséquences au travail associées au fait de vivre une motivation de type plus contrôlée sont, entre autres, un taux de roulement plus élevé dans l'entreprise, une plus grande insatisfaction au travail et une moins bonne santé psychologique de l'individu²².

Ce bref aperçu de l'autodétermination de Deci et Ryan²³ n'explique en aucun cas la totalité ni la complexité de cette théorie. Il démontre toutefois les postulats de base comme les types de motivation et les besoins.

²¹ Edward L. Deci and Richard M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior* (2014).

²² Ibid.

²³ Ibid.

Analyse des recommandations

Dans le cadre de l'étude sur la rétention au sein de la RESNAV, les auteurs ont fait plusieurs recommandations à mettre en place dans le but d'augmenter le maintien en poste de tous ces réservistes. Cette section analysera quatre recommandations, dont certaines ont été mises en place, ainsi que leur impact probable sur la motivation telle que décrite dans la théorie de l'autodétermination. Plus précisément, l'analyse portera à savoir si ces recommandations auront un impact sur un ou plusieurs des besoins précédemment mentionnés soit la compétence, l'autonomie et l'affiliation.

En considérant que 30% des libérations proviennent des matelots de troisième classe, il n'est pas étonnant que le haut commandement de la RESNAV, soit la formation maritime du Pacifique (MARPAAC), demande de trouver des initiatives ciblées pour cette clientèle²⁴. Dans son rapport de 2017, le comité de la RESNAV cible quatre initiatives; 1) plus de formation offerte à l'unité et dans le département de la recrue; 2) faire participer les marins à des activités en mer plus rapidement; 3) créer des programmes d'intégration à l'intérieur des mess et finalement; 4) la distribution immédiate d'un uniforme à l'enrôlement²⁵.

Plus de formation offerte à l'unité et dans le département

MARPAAC, dans sa révision annuelle de la formation²⁶, a demandé à la RESNAV d'augmenter le recrutement des gens en milieu de carrière plutôt que de ne cibler que les jeunes cégépiens et universitaires. Selon elle, la rétention est meilleure avec cette

²⁴ McKee, c. 2017. "Formation review report: NAVRES retention review project." *formation review report: navres retention Review Project*. Esquimalt, QC: MARPAAC. p. 4.

²⁵ C.K. Edgeworth et al., Rapport Sur La Conservation De L'effectif Dans La Réserve Navale, p.39

²⁶ McKee, c. 2017. "Formation review report: NAVRES retention review project." *formation review report: navres retention Review Project*. p. 19.

population. En effet, l'individu déjà en couple et sur le marché du travail sera beaucoup plus stable et vivra mieux la gestion et l'apprentissage des nouveaux rôles (marin, travailleur, conjoint, etc.) qu'un jeune de 20 ans qui commence ses études universitaires et qui doit faire face à plusieurs nouveaux rôles.

Or, depuis 2017, la majorité du cours de recrue se donne au sein des murs mêmes des 24 unités à travers le pays. Les gens sont enrôlés dans leur localité et complètent ensuite les modules 1 et 2 directement sur place ou en ligne, normalement à temps partiel. Pour un membre du rang, cela représente qu'il restera au sein de son unité pour l'équivalent d'un mois à temps plein ou quatre à cinq mois à temps partiel. Auparavant, le cours durait neuf semaines et se faisait exclusivement à Valcartier. Ce changement a été majeur pour plusieurs raisons en emportant son lot de défis sur les unités qui devaient maintenant enseigner une partie significative du cours de recrue, mais il a également répondu à certains besoins et recommandations.

Ce changement majeur a toutefois répondu à deux besoins. Premièrement, il a ouvert la porte à une clientèle qui n'aurait pas joint les FAC autrement. En effet, peu de femmes ou d'homme de 35-40 ans occupant un emploi stable pouvaient se permettre de partir 9 semaines sur un cours de base loin de leur famille et de leur travail. Cependant, ces individus peuvent partir 3 semaines et compléter le reste à temps partiel. Deuxièmement, le fait de suivre une formation de qualité directement à l'unité d'appartenance offre une opportunité unique d'intégration rapide en favorisant les liens d'appartenance et en augmentant le sentiment de compétence qui grandit durant la formation.

Deuxièmement, avant ce changement, un marin pouvait être enrôlé à l'automne d'une année et quitter l'été suivant pour le cours de recrue sans vraiment avoir été à l'unité sauf pour de l'administration ou pour des cours de premiers soins. Il n'était pas rare qu'une personne soit enrôlée et doive patienter huit à douze mois avant de parader pour la première fois au sein de son unité d'appartenance. Quand, parmi les principales motivations pour s'enrôler, se trouve le patriotisme, l'expérience de la vie militaire ainsi que la camaraderie, il n'est pas surprenant qu'un jeune devienne rapidement démotivé s'il ne voit pas d'action, ne rencontre pas de nouveaux frères d'armes, ni ne porte d'uniforme six mois après l'enrôlement.

Donc, offrir les formations directement contribue principalement à combler le besoin d'appartenance en forgeant rapidement des liens avec l'institution, l'unité et les collègues/pairs et supérieurs. Également, la formation sur place et à temps partiel peut être très bénéfique pour le sentiment de compétence et d'autonomie. Les réservistes de classe A sont une classe de militaire et de citoyens à part. Ils doivent composer avec deux rôles en alternance. D'un côté, ils doivent occuper une fonction comme travailleur civil ou comme étudiant. De l'autre, on leur demande d'apprendre un métier et d'atteindre dans plusieurs cas, les mêmes normes que dans la force régulière. Une fois qualifiés, ces mêmes réservistes devront maintenir leurs qualifications lors de formations et entraînements.

La participation des marins à des activités en mer

Les entraînements et des exercices de la Réserve navale (HEERN) sont de plus en plus fréquents et variés depuis quelques années afin de soutenir les exigences d'instruction de récupération (EIR) de la MRC. Bien que ces formations soient faites pour les marins

qualifiés qui ont besoin de maintenir leur qualification à jour, de plus en plus de marins juniors profitent de ces opportunités pour aller sur les côtes Atlantique et Pacifique et ainsi, par exemple, vivre l'expérience d'un court séjour en mer à bord des navires de patrouille de la classe ORCA, de participer à un exercice de petites embarcations pour augmenter leurs compétences utiles lors d'inondations. Ce genre de formation peut contribuer à l'atteinte de deux des trois besoins de Deci et Ryan²⁷. D'un côté, l'entraînement contribue à l'atteinte du besoin d'appartenance. En déployant en exercice de groupe, les marins sentent vraiment qu'ils font partie d'une équipe alors qu'ils travaillent, mangent et vivent dans un espace réduit. De l'autre, ils augmentent leur sentiment de compétence en travaillant sur des missions et exercices concrets avec des marins seniors.

De plus, ces courts weekends offrent aux marins des formations pratiques (loin des PowerPoint des salles de classe qui favorisent un apprentissage rapide et efficace), l'atteinte de qualification, ainsi que l'avancement de carrière. En plus, cette offre fréquente et diversifiée de formation comble finalement le besoin d'autonomie en offrant une perception d'emprise et de contrôle sur sa propre carrière. L'individu possède donc plusieurs outils à sa portée plutôt que d'être en attente et sous le contrôle du gérant de carrière.

Créer des programmes d'intégration à l'intérieur des mess

Les mess militaires servent depuis toujours à rehausser le moral transmettre les traditions et valeurs, dont la camaraderie et la cohésion de l'unité. De plus, ils permettent

²⁷ Edward L. Deci and Richard M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior* (2014).

le partage des idées, des objectifs et établissent notamment les normes en matière du service militaire²⁸. Bref, la majorité des militaires reconnaît l'utilité des mess, mais au sein de la RESNAV, aucun programme officiel n'existe pour l'intégration des nouvelles recrues. Présentement, il en va des présidents de carrés et autres membres des mess de chacune des unités de créer des activités pour accueillir les nouvelles générations. Clairement, le développement d'un programme commun à tous aurait l'avantage d'uniformiser l'intégration en choisissant le moment auquel les nouvelles recrues pourraient jouir de leur mess, le type d'activités ou d'enseignement à offrir. Ce type de programme favoriserait évidemment la satisfaction du besoin d'appartenance et aurait rapidement un impact positif dans la vie des marins.

Distribution immédiate des uniformes

Basé sur la recension des écrits, il est raisonnable de croire que le développement d'une telle politique aurait un effet positif sur l'intégration des recrues. Principalement, cela aurait un effet sur le besoin d'affiliation. Le port de l'uniforme est un signal fort pour nous montrer que l'ont fait maintenant partie du groupe. Il est évident que d'attendre plusieurs semaines voire des mois avant de porter l'uniforme peut miner le sentiment d'inclusion et d'intégration.

²⁸ "Mess," CFMWS, June 28, 2013, accessed May 22, 2019, <https://www.cfmws.com/fr/aboutus/psp/messes/pages/default.aspx>.

Conclusion

Bien que les statistiques soient alarmantes, notamment à ce qui a trait au niveau de rétention des matelots de troisième et de premières classes et pour les 25 ans et moins, il n'en demeure pas moins que la RESNAV ainsi que MARPAC ont commencé à s'intéresser sérieusement au sujet. Le statu quo n'est pas soutenable à moyen ou long terme. Les changements dans le processus de recrutement et la mise en place de plus de ressources se sont avérés efficaces dans les dernières années. Cependant, avec la situation du plein emploi que nous commençons à vivre un peu partout au pays, il est impensable de croire que la RESNAV pourra maintenir la cadence. L'organisation devra continuer ses travaux et voir comment elle peut s'attaquer à la problématique de la rétention. L'analyse des recommandations ainsi que la proactivité de la RESNAV dans certains domaines sont encourageantes. En effet, cet essai a permis de voir comment, parfois, de petits changements pouvaient permettre, à terme, d'atteindre des objectifs sur le niveau de maintien de poste des marins. Le pari en vaut la chandelle alors que le Canada investit énormément dans le ministère de la Défense pour protéger le Canada, pour contribuer à la sécurité de l'Amérique du Nord ainsi que pour s'engager avec nos partenaires dans un monde en mutation²⁹.

²⁹ National Defence, "Strong, Secure, Engaged: Canada's Defence Policy," Strong, Secure, Engaged: Canada's Defence Policy, May 03, 2019, , accessed May 22, 2019, <http://dgpapp.forces.gc.ca/en/canada-defence-policy/index.asp>.

Médiagraphie

"Heroes of Employee Engagement: No.8 Hackman & Oldham." Peakon. October 05, 2018. Accessed May 22, 2019. <https://peakon.com/fr/blog/future-work/hackman-oldham-job-characteristics-model/>.

"Mess." CFMWS. June 28, 2013. Accessed May 22, 2019.

<https://www.cfmws.com/fr/aboutus/psp/messes/pages/default.aspx>.

Blais, Marc R., Lise Lachance, Robert J. Vallerand, Nathalie M. Brière, and Andrea Riddle. "L'inventaire Des Motivations Au Travail De Blais." *Revue Québécoise De Psychologie* 14, no. 3, 185-215.

Brewster, Murray. "Military Reserve Running 19 per Cent under Strength as Part-timers Bail." CTVNews. January 26, 2016. Accessed May 16, 2019. <https://www.ctvnews.ca/canada/military-reserve-running-19-per-cent-under-strength-as-part-timers-bail-1.2752938>.

Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Springer Science Business Media, 2014.

Edgeworth, Charles.K., C. Laviolette, T. Curley, R. Campbell, and D. Cimon. *Rapport Sur La Conservation De L'effectif Dans La Réserve Navale*. Report. 1-55.

Latham, Gary P. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2012.

Locke, Edwin A., and Gary P. Latham. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

McKee, c. 2017. "Formation review report: NAVRES retention review project." *formation review report: navres retention Review Project*. Esquimalt, QC: MARPAC.

National Defence. "Strong, Secure, Engaged: Canada's Defence Policy." Strong, Secure, Engaged: Canada's Defence Policy. May 03, 2019. Accessed May 22, 2019. <http://dgpaapp.forces.gc.ca/en/canada-defence-policy/index.asp>.

Tolman, Edward Chace. *Purposive Behavior in Animals and Men*. New York: Irvington, 1967.

Vallerand, Robert J., and Edgar Thill. *Introduction À La Psychologie De La Motivation*. Québec: Vigot, 1993.

Vroom, Victor Harold. *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.