

Archived Content

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

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

Information archivée dans le Web

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

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

EXERCISE/EXERCICE NEW HORIZONS

**La clé de la rétention du soldat dans les Forces canadiennes :
une académie pour sous-officiers supérieurs**

By / par Lcol Marc St-Pierre

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

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

RÉSUMÉ

Cet essai discute que la mise sur pied d'une académie pour sous-officiers supérieurs est essentielle afin d'apporter un élément de solution au problème de rétention du soldat au sein des Forces armées de demain. Pour ce faire, ce document établit premièrement qu'à l'aune de la tendance démographique canadienne, la composition ethnique des recrues de demain sera de plus en plus diversifiée. Cette nouvelle dimension forcera le leadership des Forces canadiennes à développer, chez nos chefs militaires de demain, des valeurs qui transcendent cette même diversité afin d'y trouver des éléments unifiants. Deuxièmement, une analyse générationnelle canadienne visera à démontrer que le leadership des Forces canadiennes doit maintenant composer avec du personnel ayant des attentes professionnelles différentes de celles des militaires qui les ont précédés. Cet essai expliquera en troisième lieu que l'élément unificateur sous-jacent à toute cette diversité ethnique et générationnelle est d'inculquer à nos leaders, un sens éthique et un leadership capable de faire ressortir, chez nos soldats, un sentiment d'appartenance aux Forces canadiennes. Finalement, il sera démontré que le sous-officier supérieur est l'élément clé de la rétention du soldat au sein des Forces canadiennes.

The backbone of the Army is the non-commissioned man.

*Rudyard Kipling
13 septembre 1896*

INTRODUCTION

Depuis 1986, l'effectif des Forces canadiennes a été réduit d'environ 25 000 militaires. L'attrition normale par voie de libération volontaire ayant contribué au départ d'environ 11 000 membres, ce sont plus de 14 000 militaires qui furent remerciés de leurs services lors de la mise sur pied du programme de réduction des Forces canadiennes (PRF).¹ Bien que le PRF avait pour objectif principal la réduction des coûts de la défense au Canada, il a malencontreusement provoqué le départ d'un très grand nombre de militaires. Parallèlement, la quasi-élimination du recrutement des militaires du rang a provoqué une attrition de l'effectif des Forces canadiennes largement supérieure aux prédictions.²

Pour remédier à ce problème d'attrition, le haut leadership militaire a mis sur pied une série d'initiatives afin d'améliorer les conditions de travail au sein des Forces canadiennes.³ Ainsi, l'augmentation substantielle de la solde des militaires au cours des dernières cinq à six années, la mise sur pied d'un système de solde intérimaire pour les militaires occupant des postes de plus grande responsabilité que leur grade actuel, l'instauration de l'indice de vie chère et la reconnaissance du congé de maternité comme

¹ Wait, T. Department of National Defence Canada, Directorate of strategic Human Resources coordination, *Organisational, Social and Demographic change in the Canadian Forces : 1976 to 2001*, February 2001, p. 1.

² *Ibid*, p. 2.

période ouvrant droit à l'indemnité de départ en sont quelques exemples. Pour demeurer compétitif, dans un marché du travail aussi féroce que celui que représente l'entreprise privée par rapport aux Forces canadiennes, il convient de considérer la rétention de la main-d'œuvre qualifiée comme un facteur tout aussi important que le recrutement proprement dit d'une nouvelle recrue. À ce jour, les Forces canadiennes font face à un nouveau défi, nos militaires sont plus que jamais disposés à quitter la profession afin d'honorer une offre d'emploi dans un autre secteur dont les conditions de travail sont équivalentes, voir même supérieures.⁴ Il importe donc de trouver des moyens visant à retenir la main-d'œuvre qualifiée au même titre qu'on développe des techniques de recrutement avant-gardiste.

Dans un marché de l'emploi aussi dynamique qu'aujourd'hui, la méthode traditionnelle de rétention des Forces canadiennes, fondée sur une très grande sécurité d'emploi et la promesse d'une bonne pension, ne constitue maintenant plus l'argument privilégié. Pour s'en convaincre, il est intéressant de jeter un coup d'œil sur les raisons données par les militaires lors de leur libération. Ainsi, une des raisons le plus souvent invoquée par le personnel militaire lorsqu'ils quittent est qu'ils ne se s'entaient pas appréciés.⁵ Similairement, 16.1% des francophones et 12.6% des anglophones quittant les Forces canadiennes affirment qu'ils quittent parce qu'ils désirent un emploi plus

³ MND, *Creating the CF of 2020*, Ottawa, Canada, 1 Novembre 2000, p.35.

⁴ Pulich, Marcia, et Anderson, PeggyBohte. «Retaining good employees in tough times», *The Health Care Manager*, vol. 19, n° 1 (Septembre 2000), P. 50-58., p.51.

⁵ Carreer Training Concept inc. *Total quality leadership : A front line leader's Guide to retention and readiness*, Georgia, 1990, p. 66.

stimulant.⁶ Il s'avère donc capital pour les Forces canadiennes de procéder au développement d'initiatives visant à mousser le respect de la main-d'œuvre tout en offrant une perspective d'emploi stimulante. La stratégie 2020 des ressources humaines aborde dans ce sens et identifie les relations entre soldats et superviseurs comme étant le fondement essentiel de cette stratégie.⁷ Pour se faire, il importe donc d'inculquer un sens des valeurs éthiques conforme à l'éthos militaire chez nos superviseurs et de développer, chez eux, un leadership solide. Cette stratégie s'avère donc être l'élément sous-jacent à la vision 2020.⁸ Puisque le sous-officier supérieur est le « superviseur »⁹ du soldat, il est donc à propos de mettre l'effort sur ce dernier et de veiller à son bon développement professionnel. Pour ce faire, **la mise sur pied d'une académie pour sous-officiers supérieurs s'avère donc essentielle afin d'apporter un élément de solution au problème de rétention du soldat au sein des Forces armées de demain.**

Pour en arriver à démontrer cette thèse, ce document établira, qu'à l'aune de la tendance démographique canadienne, la composition ethnique des recrues de demain sera de plus en plus diversifiée. Cette prévision se fonde sur le fait que les Forces canadiennes s'avèrent être le reflet de la société qu'elles défendent et prennent toute sa raison d'être dans les valeurs et les croyances qu'elles représentent. Cette nouvelle dimension forcera le leadership des Forces canadiennes à développer, chez nos chefs militaires de demain, des valeurs qui transcendent cette même diversité afin d'y trouver

⁶ MDN, *Analyse des tendances sur les motifs qui amènent les gens à demander une libération volontaire des FC : Comparaison selon l'élément, le sexe et la première langue officielle*. Directeur recherche et évaluation en ressources humaines, Août 2001.

⁷ MND, *Military HR Strategy 2020 Facing the People Challenge of the Future*, p. 1.

⁸ *Ibid*, p. 3.

⁹ Le terme *superviseur* est repris de la stratégie 2020 en ressources humaine. Dans cet ordre d'idées, le soldat travail directement pour un sous-officier supérieur.

des éléments unifiants. Par la suite, une analyse générationnelle canadienne visera à démontrer que le leadership des Forces canadiennes doit maintenant composer avec du personnel ayant des attentes professionnelles différentes de celles des militaires qui les ont précédés. Enfin, cet essai expliquera que l'élément unificateur sous-jacent à toute cette diversité ethnique et générationnelle est d'inculquer à nos leaders, un sens éthique et un leadership capable de faire ressortir, chez nos soldats, un sentiment d'appartenance aux Forces canadiennes. Pour terminer, il sera démontré que le sous-officier supérieur est l'un des éléments clés de la rétention du soldat au sein des Forces canadiennes. Il appert d'ailleurs que c'est à ce niveau de la chaîne de commandement que les efforts devraient se concentrer, et ce, par la mise sur pied d'une académie pour sous-officiers supérieurs.

LA TENDANCE DÉMOGRAPHIQUE CANADIENNE

Le Canada, comme la plupart des pays industrialisés, est aux prises avec un phénomène démographique de décroissance naturelle importante. En effet, le faible taux de natalité laisse présager un vieillissement progressif de l'âge moyen de la population. Ces conséquences, sur le marché du travail, sont d'ordre stratégique. Ainsi, les grandes corporations et institutions, telles les Forces canadiennes, se font dorénavant la lutte afin d'attirer, et ensuite retenir, des employés œuvrant dans un marché du travail de plus en

plus compétitif. Ainsi, l'objectif impérieux de tous ces grands employeurs est de maintenir le niveau de la main-d'œuvre à un seuil jugé adéquat.¹⁰

Conséquemment, les Forces canadiennes doivent maintenant composer avec un bassin de recrutement de plus en plus restreint en raison de la dénatalisation. À mesure que la croissance de la population active canadienne diminue, l'immigration est en voie de devenir le palliatif de cette déficience pour le Canada.¹¹ Visant à être le reflet de la société canadienne, il est raisonnable de penser que les Forces canadiennes de demain seront à l'image du caractère démographique canadien.¹² Conséquemment, les recrues de demain proviendront de milieux culturels variés et ils auront des croyances et des valeurs propres au groupe ethnique dont ils sont issus.

On peut aussi avancer l'hypothèse que les recrues de demain seront potentiellement plus âgées. Une courte analyse des données démographiques soutient ce point de vue. En 2001, moins de 25,5% de la population canadienne était âgée de moins de 20 ans alors que le pourcentage des personnes âgées de plus de 65 ans s'élevait à 12,7%. Selon une étude commandée par le ministère de la Défense, en 2020 la proportion d'individus ayant moins de 20 ans aura diminué de plus de 5% pour atteindre 20,2% de la population canadienne. Dans le même ordre d'idées, le pourcentage

¹⁰ Wait, T. Department of National Defence Canada, Directorate of strategic Human Resources coordination, *Canadian demographics and Social Values at a glance : Impact on Strategic HR planning*, January 2002, p. 7.

¹¹ Wait, T. Department of National Defence Canada, Directorate of strategic Human Resources coordination, *Organisational, Social and Demographic change in the Canadian Forces : 1976 to 2001*, February 2002, p. 8/25.

¹² La stratégie 2020 en matière de ressources humaines reconnaît que, pour demeurer l'image de la société canadienne, les Forces armées de demain devront compter plus de personnes provenant des minorités visibles. Des efforts de recrutement en ce sens ont d'ailleurs été mis de l'avant.

d'individu ayant plus de 65 ans passera à plus de 20%. Qui plus est, en 2026, seulement 18.8% de la population aura moins de 20 ans et plus de 21.4% des canadiens auront plus de 65 ans.¹³

Dans cet ordre d'idées, un parallèle peut être tracé entre l'âge des nouvelles recrues et le vieillissement de la population. En effet, 67% des nouveaux enrôlés en 2001 étaient dans la fourchette traditionnelle de recrutement de 17 et 24 ans alors que la proportion des recrues entre 25 et 34 ans a augmenté à 26%. Un nombre significatif, soit 7%, était entre 35 et 44 ans et finalement 0.3% étaient âgés de plus de 45 ans.¹⁴ Cette tendance générale au vieillissement nous laisse présager que le recrutement, dans la fourchette traditionnelle de 17 à 24 ans, sera plus difficile étant donné que le bassin de recrues de cet âge apte au service militaire est en décroissance constante. La rétention du personnel prendra donc une place prépondérante dans les préoccupations des leaders militaires, car il importe de réduire le taux de roulement du personnel et limiter le besoin de tenter de recruter des individus qui ne sont tout simplement pas disponibles.

Parallèlement, la diversification culturelle est un autre phénomène qui prend de l'ampleur au sein de la population canadienne. Comme mentionnée, la politique canadienne en matière d'immigration vise à contrer l'impact économique qu'a le vieillissement de la population au pays. Ainsi, les indicateurs démographiques prédisent que la population canadienne sera de plus en plus diversifiée et que la prépondérance des

¹³ Okros, Al. Et Aker Tracey. Department of National Defence Canada, Directorate of strategic Human Resources coordination, *Development of HR 2020 : A review of external driving factors*, Décembre 2000. P. 7.

minorités visibles augmentera considérablement au cours des 20 prochaines années.¹⁵ Présentement, la proportion d'immigrants au Canada représente 16% de la population totale.¹⁶ Cependant, si la tendance se maintient, la proportion des minorités visibles au Canada aura atteint 30% en 2018.¹⁷ Le ministère de la Défense canadienne a reconnu cette dynamique et a entrepris une campagne de recrutement visant les minorités visibles afin d'encourager leur représentation dans une proportion qui reflète mieux l'ensemble de la population canadienne.¹⁸

Comme mentionnées précédemment, les Forces canadiennes sont aux prises avec un marché de plus en plus compétitif. Les progrès technologiques ont mené à une révolution dans les affaires militaires qui nécessitent la venue de recrues de plus en plus qualifiées par rapport à ceux du passé.¹⁹ Ainsi, les Forces canadiennes ont bénéficié d'une augmentation notable du niveau d'éducation en général. En 1968 par exemple, seulement 9% des recrues avaient complété l'école élémentaire. Maintenant, plus de 47% des recrues ont complété leur secondaire.²⁰ Cette tendance ne se résorbera certainement pas et il y a fort à parier que les soldats de demain seront de plus en plus

¹⁴ Wait, T. Department of National Defence Canada, Directorate of strategic Human Resources coordination, *Organisational, Social and Demographic change in the Canadian Forces : 1976 to 2001*, February 2001, p. 7.

¹⁵ MND, *Creating the CF of 2020*, Ottawa, Canada, 1 Novembre 2000, p. 35.

¹⁶ Wait, T. Department of National Defence Canada, Directorate of strategic Human Resources coordination, *Canadian demographics and Social Values at a glance : Impact on Strategic HR planning*, January 2002, p. 8.

¹⁷ MND, *Military HR Strategy 2020 Facing the People Challenge of the Future*, p. 10.

¹⁸ Wait, T. Department of National Defence Canada, Directorate of strategic Human Resources coordination, *Canadian demographics and Social Values at a glance : Impact on Strategic HR planning*, *Op.Cit.*, p. 13.

¹⁹ Okros, Al. Et Aker Tracey. Department of National Defence Canada, Directorate of strategic Human Resources coordination, *Development of HR 2020 : A review of external driving factors*, Décembre 2000, p. 26.

éduqués et seront en mesure de rechercher des emplois favorisant leur développement professionnel et leur épanouissement personnel plutôt que simplement une sécurité d'emploi.²¹

Les Forces canadiennes, se doivent d'être le reflet de la société canadienne. Pour cette raison, elles auront certainement un effectif militaire de plus en plus diversifié. C'est-à-dire, que l'effectif des Forces canadiennes, sera composé d'individus provenant de plus en plus des minorités visibles. Cette composition multiethnique, dont les croyances et les valeurs sont potentiellement différentes, créera un défi de taille pour le leadership militaire. Ce dernier devra donc composer avec cette diversité afin de créer un climat favorisant les rapprochements et l'élimination des différences. De plus, le niveau général d'éducation au sein des Forces armées ne devrait cesser de croître.²² Les Forces canadiennes devront, tôt ou tard, composer avec cette réalité qui se dessine inévitablement comme un enjeu important. Ainsi, afin de demeurer concurrentiel dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif, la stratégie de rétention des Forces canadiennes devra prendre la diversité des individus en ligne de compte et miser sur autre chose que la sécurité d'emploi.

La mosaïque culturelle composant les Forces canadiennes de demain viendra raffermir la nécessité de développer, chez nos chefs militaires de demain, des valeurs qui

²⁰ Wait, T. Department of National Defence Canada, Directorate of strategic Human Resources coordination, *Organisational, Social and Demographic change in the Canadian Forces : 1976 to 2001*, February 2001, p. 7.

²¹ MND, *Military HR Strategy 2020 Facing the People Challenge of the Future*, p. 12.

²² Okros, Al. Et Aker Tracey. Department of National Defence Canada, Directorate of strategic Human Resources coordination, *Development of HR 2020 : A review of external driving factors*, Décembre 2000, p. 14.

transcendent les diversités ethniques afin d'y trouver des éléments unifiants. Dans ce même ordre d'idées, le haut leadership des Forces canadiennes devra également prendre en considération les différentes générations au sein de l'effectif des Forces armées.

LES GÉNÉRATIONS PRÉSENTES DANS LES FORCES CANADIENNES

Il est reconnu que les gens ressemblent davantage à la génération à laquelle ils font parties qu'à leurs propres parents.²³ Ainsi, une analyse générationnelle de la main-d'œuvre militaire s'impose, puisqu'il fut déterminé précédemment que la fourchette traditionnelle d'âge de recrutement de 17 à 24 ans cessera d'être la seule clientèle cible de l'armée de demain. En fait, tel qu'il fut démontré, l'âge des nouvelles recrues pourra maintenant varier de 17 à 45 ans. Ainsi, à l'instar de la population canadienne en général, l'âge des nouvelles recrues continue d'augmenter.²⁴ Par conséquent, les considérations stratégiques en matière de ressources humaines doivent d'emblée reconnaître l'importance des générations qui composent l'effectif des Forces canadiennes d'aujourd'hui, et qui plus est, celui de demain. Il est capital d'en saisir l'importance, car les grandes corporations ayant développé des relations de travail favorisant la coexistence des différentes générations, tout en tirant partie des forces de celles-ci, ont prouvé qu'elles ont eu plus de facilité à retenir leur personnel que celles qui n'attachent pas d'importance à ce phénomène générationnel.²⁵ Il faut aussi noter que ces différences

²³ Zemke, Ron. et Raines, Claire. *Generations at Work*, American Management Association, New York, 2000, p. 16.

²⁴ Wait, T. Department of National Defence Canada, Directorate of strategic Human Resources coordination, *Organisational, Social and Demographic change in the Canadian Forces : 1976 to 2001*, February 2002.

²⁵ Zemke, Ron. et Raines, Claire. *Generations at Work*, American Management Association, New York, 2000, p. 159.

entre les générations peuvent tout autant être une source de conflits qu'un élément catalyseur, ajoutant à l'importance de la question.

À l'heure actuelle, la structure générationnelle des Forces canadiennes se résume ainsi; Les « baby-boomers » (individus nés entre 1943 et 1960) occupent présentement les plus hauts échelons de responsabilités au sein des Forces armées. La génération suivante, les membres de la génération « x » (1960-1980) sont tout aussi omniprésents et occupent les échelons intermédiaires de la chaîne de commandement, et ce, tant au niveau des officiers que des sous officiers supérieurs. Dans le même ordre d'idées, les « nexters » (nés entre 1980 et 2000)²⁶ commencent juste à garnir les rangs inférieurs des Forces canadiennes de façon significative. Ainsi, trois générations ayant une influence les unes sur les autres sont présentes au sein des Forces canadiennes.

Cette relation professionnelle ne se fait cependant pas sans heurts. Les « boomers » par exemple, ont grandi avec la prospérité économique qui a suivi la Seconde Guerre mondiale. Pour eux, il est donc normal de passer d'innombrables heures au travail afin d'atteindre la prospérité économique au risque de sacrifier leur vie personnelle, leur famille et leur mariage au nom de la réussite professionnelle.²⁷ De plus, les « boomers » ont été élevés dans un contexte où il était normal de passer toute une carrière au sein de la même entreprise. Il est donc normal que ces derniers tentent

²⁶ Zemke, Ron. et Raines, Claire. *Generations at Work*, American Management Association, New York, 2000, p. 3.

²⁷ Wong, Leonard. *GENERATIONS APART : Xers and Boomers in the Officer Corps*, Strategic Studies Institute, Octobre, 2000, p. 6.

inexorablement d'inculquer des valeurs de justice, d'esprit d'équipe et de loyauté envers l'organisation parmi les employés.²⁸

Les membres de la génération « x » quant à eux, ont une attitude diamétralement opposée. Contrairement aux « boomers », les « xers » en général ont développé une attitude négative envers l'autorité et ne sont pas favorables aux institutions de renom et bien établies.²⁹ Ainsi, la génération « x » n'est pas impressionnée par les grades et est sceptique envers l'autorité.³⁰ Ayant vu leurs parents travailler des heures interminables alors qu'ils étaient jeunes, la génération « x » possède une vision très claire du mot « équilibre » dans leur vie. Ainsi, la génération « x » accorde beaucoup d'importance aux loisirs et à la famille. Contrairement à leurs parents, les « xers » travaillent pour vivre et non l'inverse.³¹ Il est donc raisonnable de penser que les diverses initiatives de qualité de vie qui furent mises de l'avant avaient pour but de satisfaire les besoins précis des membres de cette génération.³² Ces initiatives visaient donc, entre autres, à mousser la rétention chez les membres de la génération « x ».

Similairement, les membres de la génération « x » ne font pas aveuglément confiance au concept militaire du leadership hiérarchique. Ces derniers aiment plutôt

²⁸ Zemke, Ron. et Raines, Claire. *Generations at Work*, American Management Association, New York, 2000, p. 21.

²⁹ Wait, T. Department of National Defence Canada, Directorate of strategic Human Resources coordination, *Canadian demographics and Social Values at a glance : Impact on Strategic HR planning*, January 2002, p. 6.

³⁰ Wong, Leonard. *GENERATIONS APART : Xers and Boomers in the Officer Corps*, Strategic Studies Institute, Octobre, 2000, p. 16.

³¹ Zemke, Ron. et Raines, Claire. *Generations at Work, Op. Cit.*, p. 21.

³² Les membres de la génération « x » sont, selon toutes vraisemblances, moins dévoués à la tâche que les baby-boomers. Ces derniers nécessitent donc que l'on reconnaisse davantage leur contribution en plus de leur permettre d'avoir plus de temps pour les loisirs. Les initiatives de qualité de vie avaient pour objectif de rendre la vie militaire plus agréable.

participer au processus décisionnel.³³ Ce qui intéresse particulièrement les « xers », est de faire partie de quelque chose qu'ils considèrent importante et pour laquelle ils ont développé un intérêt.³⁴ Fort de ces vérités, il est raisonnable d'affirmer que les initiatives visant à mousser la rétention au sein des Forces, telle une augmentation salariale massive, comme nous l'avons connu en 1998, ne suffisent pas, en général, à convaincre les membres de la génération « x » à demeurer au sein des Forces canadiennes.³⁵ Ces derniers cherchent plutôt à faire reconnaître leurs qualités individuelles et demandent à ce que l'on contribue davantage à leur épanouissement professionnel par le biais de la mise sur pied de programme d'éducation continue ou d'emploi comportant de nouveaux défis à la mesure de leurs intérêts. Pour maximiser leur rétention, il faut comprendre que ces derniers ne sont pas à la recherche d'une grande sécurité d'emploi comme les « baby-boomers ». Ils sont plutôt à la recherche de liens de confiance solides avec leurs pairs et supérieurs.³⁶

D'autre part, les membres de la génération « nexters » ont grandi dans un environnement où les ordinateurs étaient omniprésents. Ces derniers s'attendent donc à ce que leur milieu de travail bénéficie des plus récents progrès technologiques.³⁷ Quoique encore peu nombreux au sein des Forces canadiennes, ces derniers ont une attitude

³³Wong, Leonard. *GENERATIONS APART : Xers and Boomers in the Officer Corps*, Strategic Studies Institute, Octobre, 2000, p. 22.

³⁴ Zemke, Ron. et Raines, Claire. *Generations at Work*, American Management Association, New York, 2000, p. 180.

³⁵ Wong, Leonard. *GENERATIONS APART : Xers and Boomers in the Officer Corps*, Strategic Studies Institute, *Op. Cit.*, p. 13.

³⁶ *Ibid*, p. 13.

³⁷ Zemke, Ron. et Raines, Claire. *Generations at Work*, *Op. Cit.*, p. 137.

positive, sont impatients et s'attendent à ce que les choses bougent rapidement.³⁸ Les leaders de demain devront donc prendre en considération les besoins de ces derniers afin de maximiser les chances de les retenir au sein des Forces canadiennes.

Ainsi, les « boomers », les « xers » et les « nexters » possèdent des valeurs face au travail qui les diffère considérablement. Similairement, les membres de ces générations ont chacune une vision distincte de la manière dont ils veulent être gérés d'une part, et de la manière dont ils veulent gérer leurs subordonnés d'autre part. Finalement, les trois générations qui font présentement parties des Forces canadiennes, ont une perception différente du travail ainsi que de la qualité de l'environnement de travail dans lequel ils désirent évoluer.³⁹ Le soldat d'aujourd'hui cédera donc progressivement sa place à un travailleur intellectuellement spécialisé. Il s'impose donc que l'on abandonne la formation de courte durée, axée sur la tâche à accomplir, au profit d'une éducation et d'un perfectionnement professionnel à caractère plus général.⁴⁰ Les chefs de demain devront donc être en mesure de travailler avec des travailleurs bien renseignés et diversifiés. Pour stimuler leur synergie, ils devront également être capables de comprendre et d'encourager l'innovation.⁴¹ Les leaders actuels doivent donc être conscients des différences qui existent entre les générations et doivent prendre les mesures qui s'imposent afin de transformer ces différences en catalyseur, tel un ciment

³⁸ Zemke, Ron. et Raines, Claire. *Generations at Work*, American Management Association, New York, 2000, p. 133.

³⁹ *Ibid*, p. 25.

⁴⁰ Okros, Al. Ministère de la Défense nationale, *Vers le XXI^e siècle : Considérations stratégiques liées aux ressources humaines*, 1999, p. 10.

⁴¹ Okros, Al. Ministère de la Défense nationale, *Vers le XXI^e siècle : Considérations stratégiques liées aux ressources humaines*, *Op. Cit*, p. 11.

capable de développer des relations de travail favorisant la coexistence des différentes générations.

L'IMPORTANCE DE L'ÉDUCATION

No matter how much capital investment occurs without adequate investment in work force training and education, employers will remain unable to harvest the full potential of that investment.

*Conference Board of Canada
1999*

Les Forces armées de demain seront composées d'individus ayant des valeurs et des convictions de plus en plus diversifiées. Afin de faire face à cette réalité, la stratégie 2020 en ressources humaines reconnaît que le développement professionnel doit prendre une place prépondérante dans les Forces canadiennes de demain.⁴² L'élément unifiant toute cette diversité est sans aucun doute l'application efficace d'un leadership solide ainsi que la promotion de valeurs éthiques conformes à l'éthos militaire. Il fut démontré précédemment que chaque militaire désire travailler dans un environnement où la confiance et le respect sont omniprésents, et où chaque personne peut avoir un impact et contribuer de façon significative envers l'organisation dans laquelle elle évolue. Ces derniers désirent être perçus comme étant partie prenante de l'équipe.⁴³ Quoique tous les militaires ont un rôle à jouer dans la création d'un environnement de travail favorisant le travail d'équipe. Il est reconnu que les militaires en position d'autorité ont le plus grand

⁴² MND, *Military HR Strategy 2020 Facing the People Challenge of the Future*, p. 16.

⁴³ Pulich, Marcia, et Anderson, PeggyBohte. «Retaining good employees in tough times», *The Health Care Manager*, vol. 19, n° 1 (Septembre 2000). P. 50-58, p. 51.

impact envers la création d'une telle atmosphère de travail. Une atmosphère de travail permettant aux militaires de contribuer activement à l'atteinte des buts et objectifs de l'unité.⁴⁴ Ainsi, il apparaît donc évident que des efforts portants sur le développement professionnel de nos leaders afin de faire ressortir davantage leurs qualités de meneur et de leur inculqués des valeurs éthiques s'avère indispensable. La mise sur pied d'une académie pour sous-officiers supérieurs favorisant ce type de développement serait un élément de solution essentiel.

Une recherche effectuée par le Dr David Forrest, démontre que la rétention des employés, dans une grande entreprise, est en relation directe avec le genre de liens qui uni le superviseur et l'employé.⁴⁵ Ce phénomène est en grande partie dû au fait que le superviseur est la personne avec qui l'employé interagit le plus fréquemment et qui possède la plus grande influence sur ses expériences de travail. Similairement, une autre recherche rapportée dans le New York Times, démontre clairement que la productivité des employés, de même que la durée de leur séjour au sein d'une entreprise sont caractérisées par les relations de travail qu'ils entretiennent avec le superviseur immédiat.⁴⁶ Ainsi, un des éléments clés de la rétention des soldats, dans un environnement aussi multiethnique et multigénérationnel que seront les Forces canadiennes de demain, est sans aucun doute le genre de relation de travail qu'entreprendront les soldats et leur superviseur immédiat, soit le sous-officier supérieur.

⁴⁴ MND, *Military HR Strategy 2020 Facing the People Challenge of the Future*, p. 8.

⁴⁵ Forrest, David J. (PhD) « Successful Coaching and Counseling by Supervisors : A Key to employee Retention » Consultation en ligne. Mars 2000.
<<http://www.keepemployees.com/WhitePapers/coaching.pdf>>

⁴⁶ Johnston, Joni. (Dr) « Interactional justice : The link Between Employee Retention and Employment Lawsuits » Consultation en ligne. Work Relationship.
<<http://www.workrelationships.com/site/articles/employeeretention.htm>>, p. 3.

C'est en entretenant une relation de travail positif avec ses subordonnés, en étant abordable, en démontrant du respect, en donnant du soutien, de l'encouragement, en écoutant, en étant sensible à leurs besoins et en donnant l'exemple que le sous-officier supérieur peut faire la différence et créer un environnement propice pour encourager ses subordonnés à demeurer au sein de l'organisation.⁴⁷ Ceci étant dit, il apparaît donc évident que ce modèle de sous-officier supérieur n'est possible que par le biais d'un programme bien structuré et uniformisé de développement professionnel qui met l'accent sur le type de leadership approprié à l'atteinte de ces objectifs.

L'effort doit donc être mis sur le développement d'un leader capable d'aller au-delà de la dimension juridique de son autorité et d'évoluer dans le domaine du lien émotionnel qui unit le leader à ses subordonnés.⁴⁸ Un leadership mettant l'accent sur le développement des compétences cognitives du chef afin de développer l'équipe dont il est responsable.⁴⁹ Un leadership qui se soucie des valeurs propres à chaque individu, et ce, indépendamment de la provenance ethnique de ce dernier. Un leadership fondé sur l'éthique et sur l'application de but à long terme. Ce style de leadership, selon M. Peter G. Northouse est de type transformationnel.⁵⁰ Le leadership transformationnel met l'accent sur l'analyse des facteurs qui motivent les subordonnés tout en tentant de veiller à satisfaire leurs besoins en les traitant comme partie prenante de la solution. Dans un contexte de rétention au sein des Forces canadiennes, le leadership transformationnel est

⁴⁷ Pulich, Marcia, et Anderson, PeggyBohte. «Retaining good employees in tough times», *The Health Care Manager*, vol. 19, n° 1 (Septembre 2000). P. 50-58, p. 51.

⁴⁸ MDN, *Les capacités futures de l'Armée de terre*, Janvier 2001, p. 18.

⁴⁹ Bass, Bernard M. « Leading in the Army After Next », *Military Review*, vol. 78, n° 1-3 (Mar-Avril 1998). P. 46-57, p. 50.

⁵⁰ Northouse, Peter G. *Leadership Theory and Practice*, 2^e éd., California, Sage publication Inc., USA, 2001, p. 131.

le type de leadership qui doit être prôné et développé chez nos sous-officiers supérieurs. En exerçant ce type de leadership, nos chefs seront en mesure d'entretenir des relations de travail qui, tout en encourageant la créativité, aura pour effet d'augmenter le niveau de motivation de l'employé d'une part, et du leader d'autre part.⁵¹

Le développement éthique de nos chefs doit aussi être mis à l'avant-plan. En effet, des agissements conformes à l'éthos militaire contribuent à augmenter le niveau de crédibilité de nos chefs.⁵² La stratégie 2020 des Forces canadiennes reconnaît que nos soldats et chefs sont unis par le lien important de l'éthique militaire. Le devoir, l'intégrité, la discipline et l'honneur sont les quatre préceptes qu'ils sous-tendent à cette éthique.⁵³ Dans cet ordre d'idées, la stratégie 2020 en ressources humaines tente donc de mousser la rétention de nos soldats en adoptant un principe d'entraînement de style « just in time ».⁵⁴ Cette philosophie est axée sur le développement éthique conforme à l'éthos militaire des nouvelles recrues.⁵⁵ Ceci s'avère être une excellente initiative, cependant cet entraînement devrait aussi être disponible pour nos sous-officiers supérieurs.

⁵¹ Northouse, Peter G. *Leadership Theory and Practice*, 2^e éd., California, Sage publication Inc., USA, 2001, p. 132.

⁵² Morgan, Ronald B. « Self and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership to Leadership and Salary », *The Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 1 (Février 1993), p. 210.

⁵³ MDN, *Engagés, vers l'avant : La Stratégie de l'Armée de terre, mai 2002*, p. 6.

⁵⁴ La stratégie 2020 des Forces canadiennes reconnaît que nos soldats et chefs sont unis par le lien important de l'éthique militaire. Ainsi, les nouvelles recrues recevront de l'entraînement éthique dès leur arrivée au sein des Forces dans le cadre de leur entraînement de base. Le terme « juste in time » est utilisé car l'enseignement éthique y est inculqué au moment où il est important de le faire, c'est à dire, dès le début de la carrière du militaire.

⁵⁵ MND, *Military HR Strategy 2020 Facing the People Challenge of the Future*, p. 22.

Des études ont démontré que le développement éthique de nos chefs favorise le succès de ces derniers en tant que leader.⁵⁶ Dans une armée aussi multiethnique et multigénérationnelle que celle que nous aurons à l'avenir, il est reconnu que les valeurs morales différeront d'un individu à l'autre. Ainsi, dans l'éventualité où aucune valeur éthique commune n'est inculquée, alors les possibilités qu'une décision soit jugée inacceptable d'un point de vue éthique ou moral par un individu s'avèrent plus grandes.⁵⁷

Il apparaît donc souhaitable que le développement éthique de nos sous-officiers supérieurs soit mis à l'avant-scène tout comme le développement d'un leadership de style transformationnel. Nos leaders de demain devront posséder une compétence fonctionnelle, des valeurs éthiques et une grande efficacité. Ils devront faire fonction d'entraîneur, de mentor et d'animateur.⁵⁸ Ils devront être capables de trouver les éléments unifiant les soldats provenant de différents groupes ethniques et de différentes générations. Afin d'inculquer ses qualités à nos sous-officiers supérieurs, il importe donc de mettre sur pied une académie militaire ayant justement pour but de pourvoir au bon développement professionnel de ces derniers.

LE SOUS-OFFICIER SUPÉRIEUR

Il apparaît essentiel d'inculquer à nos sous-officiers supérieurs un sens éthique commun de même que de développer, chez eux, un leadership de style transformationnel.

⁵⁶ Morgan, Ronald B. « Self and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary », *Op. Cit.*, p. 203.

⁵⁷ MND, *Fundamentals of Canadian Defence Ethics*, Janvier 2002, p. 23.

Le tout afin de mieux les préparer aux défis qui les attendent dans leurs fonctions de sous-officiers supérieurs, car ces derniers vont devoir composer avec des soldats provenant de diverses ethnies, ayant des valeurs différentes et provenant de différentes générations. Reconnaisant que le sous-officier supérieur, le superviseur immédiat de nos soldats, représente la pierre angulaire des Forces canadiennes, des efforts concertés devraient être déployés pour assurer leur développement professionnel afin de relever les défis associés avec les changements démographiques. La mise sur pied d'une académie militaire est une solution qui permettrait d'atteindre l'objectif stratégique 2020 de l'armée et d'améliorer l'aptitude de nos leaders à diriger et à gérer efficacement.⁵⁹ De plus, dans le cadre de la stratégie 2020 des Forces canadiennes, on mentionne que les compétences intellectuelles de nos sous-officiers supérieurs doivent être mieux exploitées.⁶⁰

Le sous-officier supérieur constitue l'élément clé derrière l'intégration du nouveau soldat au sein de l'organisation.⁶¹ Ses responsabilités sont multiples et il est directement responsable de la création d'une atmosphère de travail favorisant la présence de personne provenant de diverses ethnies ou de diverses générations. Un article, dans la revue militaire canadienne, le résume très bien : « Responsibilities of the senior NCO corps cannot change without imperiling the effectiveness of a nation's military. [...] First, he provides the critical link between the soldiers and the officer corps and vice versa. In this vein, the senior NCO often fulfills a role similar to that of an ambassador

⁵⁸ Okros, Al. Et Aker Tracey. Department of National Defence Canada, Directorate of strategic Human Resources coordination, *Development of HR 2020 : A review of external driving factors*, Décembre 2000, p. 12.

⁵⁹ MDN, *Engagés, vers l'avant : La Stratégie de l'Armée de terre, mai 2002*, p. 11.

⁶⁰ MND, *Creating the CF of 2020*, Ottawa, Canada, 1 Novembre 2000, p. 34.

⁶¹ Maxwell, Frederick J. Department of the Army, USAWC Strategy research project, *Preparing the Noncommissioned Officer Corps For The 21st Century*, US Army War College, 2001, p. 2.

for the rank and files. Furthermore, he is an administrator, trainer, mentor and, at times parent to those entrusted to his charge. In addition, he is also motivator and disciplinarian [...] the senior NCO corps is the moral cement – the glue that holds an army together »⁶². Or, il a déjà été établie précédemment que les employés qui sont satisfaits des relations qu'ils entretiennent avec leur superviseur immédiat ont tendance à demeurer au sein de l'organisation plus longtemps. À la lumière de ceci, l'influence du sous-officier supérieur quant à la rétention de nos soldats, prend toute son importance. Un sous-officier supérieur bénéficiant d'un développement professionnel adéquat peut arriver à développer un sentiment d'appartenance chez le soldat qui fera en sorte que ce dernier devienne partie prenante de son organisation.

La venue de la doctrine de « commandement de mission » au sein des Forces canadiennes amplifie davantage l'importance du sous-officier supérieur. En effet, le commandement de mission, nécessite la présence d'une confiance mutuelle à tous les niveaux de commandement pour être efficace, et ce, jusqu'au niveau du caporal.⁶³ Nous ne pouvons donc plus nous attendre à ce que le sous-officier supérieur exécute les ordres de la même manière qu'il le faisait jadis. Ils doivent maintenant comprendre le comment et le pourquoi.⁶⁴ Ainsi, la doctrine du « commandement de mission » vise à favoriser

⁶² Horn, Bernd. « A timeless strength : The Army's Senior NCO Corps » Consultation en ligne. Canadian Military Journal. Vol 3 n° 2 (été 2002)

<http://www.journal.forces.gc.ca/vol3/no2_e/leadership_e/leadership1_e.html>

⁶³ Alexandrou, Alex, et Bartle, Richard. *New people strategies for the British Armed Forces*, Frank Cass Publishers, London, England, 2002, p. 82.

⁶⁴ Maxwell, Frederick J. Department of the Army, USAWC Strategy research project, *Preparing the Noncommissioned Officer Corps For The 21st Century*, US Army War College, 2001, p. 8.

chez nos sous-officiers supérieurs un esprit créatif et de l'initiative;⁶⁵ deux qualités que le leadership transformationnel vise à développer chez un leader.

Le sous-officier supérieur ne bénéficie pas présentement d'un établissement lui permettant de perfectionner ses qualités de leader. Pourtant, ce dernier a sous sa gouverne plusieurs subalternes se rapportant directement à lui. En effet, il arrive parfois qu'un commandant de section puisse être responsable de 10 personnes.

Comparativement, un commandant de compagnie a, en moyenne, de 3 à 6 subordonnés sous sa responsabilité immédiate. Quoiqu'il soit très difficile de déterminer quel devrait être le nombre optimal d'employés se rapportant directement au même individu, plusieurs s'accordent sur le fait que, pour être efficace, le leader devrait se limiter à un maximum de 6.⁶⁶ Cependant, il est reconnu qu'un bon leader peut demeurer efficace avec un plus grand nombre de subordonnés.⁶⁷

Le sous-officier supérieur est donc le grade, au sein des Forces, qui bénéficierait le plus d'un développement professionnel visant à favoriser la rétention de notre personnel. Certes, le sous-officier supérieur bénéficie présentement de l'entraînement lui permettant d'accomplir les tâches qui lui sont soumises. Cependant, seule l'éducation peut lui permettre de faire face aux défis que représente l'armée de demain. Seule l'éducation peut lui permettre de développer un leadership, un jugement et une créativité

⁶⁵ Pigeau, Ross. Et McCann, Carol. « Une nouvelle conceptualisation du commandement et contrôle », *Revue Militaire Canadienne*, vol. 3, n° 1, (Printemps 2002), p. 57.

⁶⁶ Kenneth, J. Meier et Bohte, John. « Span of control and organizational performance », *Administration and Society*, vol. 32, n° 2 (Mai 2000), p. 3. Et Défense Nationale du Canada. *Land Forces Volume 3 Command*, B-GL-300-003/FP-000, Ottawa : DAD, Juillet 1996, p. 4.

⁶⁷ *Ibid*, p. 4.

pouvant l'assister à résoudre les problèmes imprévisibles de l'armée de demain.⁶⁸ Les sous-officiers supérieurs, tout comme les officiers doivent bénéficier de l'éducation leur permettant de penser et d'utiliser des concepts abstraits facilitant la résolution de problèmes pratiques auxquels ils seront confrontés dans le future.⁶⁹ Dans ce sens, l'une des leçons apprises du centre d'instruction nationale américain y fait écho. Il y est mentionné qu'il est relativement facile d'avoir un commandant de bataillon et des commandants de compagnie qui travaillent bien. La difficulté est au niveau des commandants de peloton et de section, ces derniers n'ayant pas l'éducation nécessaire pour faire face aux situations changeantes sur le terrain.⁷⁰ Ceci ne veut pas nécessairement dire que le sous-officier supérieur n'est pas en mesure de faire face à ces défis, mais plutôt qu'il est nécessaire de lui faire bénéficier d'un développement professionnel afin de mieux le préparer.

CONCLUSION

Le Canada est au prise avec un phénomène démographique de décroissance naturelle importante. Les Forces canadiennes doivent ainsi composer avec un bassin de candidats de plus en plus restreint dans la fourchette traditionnelle de recrutement de 17 à 24 ans. Afin de pallier cette difficulté, le Canada ouvre de plus en plus ses portes aux immigrants. Ainsi, les recrues de demain proviendront vraisemblablement de groupes ethniques beaucoup plus variés qu'elles le sont aujourd'hui. Cette dénatalisation rend la

⁶⁸ MND, *Creating the CF of 2020*, Ott

compétition féroce entre l'ensemble des grandes entreprises (incluant les Forces armées canadiennes) et il est important de changer l'approche traditionnelle des Forces armées face à la rétention de nos soldats.

Parallèlement, de plus en plus de nouvelles recrues rejoignent les Forces à des âges différents. Les Forces canadiennes ouvrent maintenant ses portes à des recrues de plus de 45 ans. Ainsi, la compréhension des particularités des diverses générations composant l'effectif des Forces canadiennes prend de l'importance. Les nouvelles recrues sont de plus en plus éduquées et s'attendent à ce que le service soit à l'écoute de leurs besoins. De plus, l'approche traditionnelle d'une « carrière à vie » garantie par une très grande sécurité d'emploi n'est plus le facteur qui prime. Ce que les nouvelles générations désirent est une éducation et un perfectionnement professionnel à caractère plus général ainsi que des expériences de travail gratifiantes.

Cette mosaïque culturelle d'individus ayant des valeurs et des convictions très différentes oblige les Forces armées à changer leur approche. Or, la stratégie 2020 en ressources humaines reconnaît que le développement professionnel doit prendre une place prépondérante dans les Forces armées de demain. Il est donc essentiel d'inculquer à nos sous-officiers supérieurs des valeurs communes d'éthiques jumelées à un leadership de style transformationnel. Ceci est primordial puisque la rétention de nos soldats dépend en grande partie de la qualité des relations qu'ils entretiennent avec leur superviseur.

⁷⁰ Maxwell, Frederick J. Department of the Army, USAWC Strategy research project, *Preparing the Noncommissioned Officer Corps For The 21st Century*, US Army War College, 2001, p. 5.

Ce superviseur, est représenté au sein des Forces canadiennes par le sous-officier supérieur. Ainsi, il est essentiel qu'une académie militaire pour sous-officiers supérieurs soit mise sur pied afin de leur donner les outils nécessaires leur permettant de faire face aux multiples défis que représente les Forces canadiennes de demain. Nos sous-officiers supérieurs le méritent bien.