

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LE CHOC DE LA CIVILIANISATION : L'ADAPTATION AU QGDN ET SON IMPACT SUR LA MOTIVATION

Capc M.S.J. Lessard

JCSP 40

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, 2014.

PCEMI 40

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, 2014.

**LE CHOC DE LA CIVILIANISATION : L'ADAPTATION AU QGDN ET SON IMPACT
SUR LA MOTIVATION**

Par Capc M.S.J. Lessard

12 mai 2014

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.

Word Count: 6,310

Compte de mots : 6 310

INTRODUCTION

Politique et stratégie sont radicalement et fondamentalement des choses différentes. La stratégie commence là où se termine la politique. Tout ce que les soldats demandent, c'est qu'une fois que la politique est réglée, la stratégie et le commandement doivent être considérés comme étant la sphère en dehors de la politique.

-1936 American Command and General Staff course publications¹

Les Forces armées canadiennes (FAC) d'aujourd'hui sont différentes de celles d'hier et opèrent dans un environnement en constants changements. Qu'est-ce qui en est des membres qui forment cette institution? Considérant l'environnement fiscal dans lequel la stratégie des FAC est présentement élaborée, la perception de l'efficacité et la légitimité des FAC sont plus critiquées et d'autant plus vulnérables. Opérant selon les lignes directrices du gouvernement, dans la démocratie canadienne, la légitimité des FAC provient également de la société qu'elles protègent.² Selon le cadre de l'efficacité des FAC³, afin d'atteindre ses objectifs, le succès des opérations, sa réputation, confiance et son soutien de la population sont primordiaux. Il en est aussi important afin de veiller au bien-être et l'engagement des membres des FAC afin qu'ils demeurent motivés et performants. Pourtant, les membres mutés au Quartier Général de la Défense Nationale (QGDN) sont souvent non préparés à faire face à cette «machine», ne connaissent pas la «ville» et voient leurs croyances et valeurs perturbées.

Mis à part les facteurs intrinsèques pour lesquels les politiques demeurent trop souvent fermes, plusieurs autres facteurs influencent la motivation des membres des FAC

¹ Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State ; the Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1964), p.308.

² Allister T. MacIntyre and Bernd Horn, *In Pursuit of Excellence: International Perspectives on Military Leadership* (Winnipeg: Canadian Defence Academy Press, 2006), p.73.

³ Canada. Department of National Defence, *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations* (Ottawa: National Defence, 2005a), p.2.

affectés au QGDN. Une analyse de certains facteurs de la gestion du rendement permettra de comprendre les sources de motivation requises afin d'optimiser la performance de ses membres. Ce travail maintiendra qu'étant donné l'endoctrinement des membres des FAC, leurs sources de motivation dans le contexte actuel du QGDN ne cultivent pas une performance optimale des membres. Plus spécifiquement, les différences culturelles, professionnelles et les manquements au niveau des compétences ainsi qu'une diminution des responsabilités rendent la tâche de diriger le personnel au QGDN difficile.

Pour soutenir cette thèse, le présent travail définira quelques théories de motivation afin de fournir une explication plus approfondie de ces fondements relatifs aux membres des FAC. Par la suite, ce travail exposera le métier de militaire en tant que profession des armes qui reflète une identité, expertise, un niveau de responsabilité et une culture uniques. Il sera question du leadership, plus précisément, que le style de leadership pour diriger l'institution qui domine au QGDN ne coïncide pas nécessairement à celui requis pour diriger le personnel militaire dans lequel les membres s'épanouissent au-cours des premières années de leur carrière. Pour finir, il est aussi nécessaire de comprendre que chaque membre possède des attributs différents qui influencent leur perception et source de motivation, dont le sentiment d'équité. Ces facteurs fondent la base de ce qui constitue le choc de la civilianisation des FAC.

MOTIVATION ET GÉNÉRATIONS

Dans le contexte actuel, il est important de faire la distinction entre motivation, satisfaction et performance. Dans un sens large, la motivation peut être définie comme une explication pour laquelle les gens choisissent de s'engager dans des comportements

particuliers à des moments particuliers.⁴ Ce principe de motivation suppose que les humains s'engagent dans des activités qui sont susceptibles d'avoir des résultats souhaitables et satisfaisants.⁵ La performance étant un des effets probables et souhaitables de la motivation, il est primordial d'avoir une connaissance de base des théories de motivation afin de comprendre les éléments qui impactent le degré de satisfaction et motivation qui résulte à une performance optimale. Plus précisément, d'après les théories de motivation, les facteurs de motivation diffèrent pour la génération des généraux (baby-boomers) et ceux des générations X et Y qui forment la force de travail en vigueur au QGDN et créent des tensions. Pour ce faire, une étude plus approfondie de quelques théories motivation aidera à comprendre les facteurs de motivations intergénérationnels des FAC.

La théorie de motivation XY

Selon la théorie de Douglas McGregor de 1960, un professeur de management à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT), il existe deux théories de base pour comprendre la motivation au travail. Selon la théorie X, les êtres humains sont considérés comme paresseux et doivent être menacés pour fournir un effort. Cette théorie surestime les motivations économiques qui servent qu'à fournir de la satisfaction en dehors du travail.⁶ Dans un contexte des FAC, étant donné les lignes directrices et les contributions économiques généreuses du gouvernement, selon la théorie X, tous les membres des FAC se doivent d'être motivés. Il est vrai que les

⁴ Robert Beck, *Motivation: Theories and Principles*, Fourth ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2000), p.3.

⁵ *Ibid.*

⁶ Diane-Gabrielle Tremblay and David Rolland, *Gestion Des Ressources Humaines; Typologies Et Comparaisons Internationales* (Québec: Télé-université, 1998), p.15.

bénéfices permettent de s'épanouir socialement, mais il ne faut pas oublier que les personnes qui travaillent pour le gouvernement le font, selon les études, par besoin de prendre des décisions et de réalisation de soi afin d'accomplir les objectifs.⁷ Donc, pour réaliser le plein potentiel des membres des FAC, mieux faut se pencher sur la théorie Y qui se fonde davantage sur les intérêts intrinsèques, soit du besoin d'accomplissement, d'affiliation et de pouvoir.⁸ Dans le livre *Servir avec honneur*, il est question des trois caractéristiques fondamentales de la profession des armes, soit la responsabilité, l'expertise et l'identité.⁹ Ces caractéristiques s'avèrent semblables aux caractéristiques de la théorie Y, ce qui porte à conclure que l'adhésion à la profession des armes serait une source de motivation pour les membres des FAC. Par contre, tous ne réagissent pas de la même manière aux sources de motivation. Les valeurs inculquées aux membres militaires professionnels ne représentent pas les seules valeurs qu'ils disposent. Peu importe le degré de socialisation, certaines valeurs persisteront. Malgré tout, la formulation de l'éthique militaire permet une adhérence à des lignes directrices très précises. Cette affirmation sera expliquée en profondeur dans les sections suivantes.

La théorie des besoins selon Maslow

La théorie des besoins de Maslow soutient que la motivation provient du désir de combler les cinq besoins primaux (figure 1) qui sont appuyés dans une pyramide ou les besoins ne peuvent pas être atteints avant que celui du niveau plus bas le soit.

⁷ Jay M. Shafritz and Albert C. Hyde, *Classics of Public Administration*, 7th Ed ed. (Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning, 2012), p.123.

⁸ Bernd Horn, Robert William Walker and Canadian Defence Academy, *The Military Leadership Handbook* (Kingston, Ont.; Toronto: Canadian Defence Academy Press; Dundurn Press, 2008), p.471.

⁹ Canada. Department of National Defence, *Servir Avec Honneur* (Ottawa: Queen of Canada, 2009), p.7.

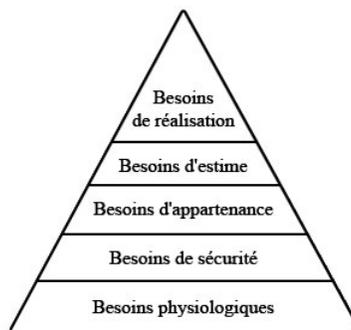


Figure 1-La pyramide des besoins de Maslow

Considérant que, pour la grande majorité des membres des FAC mutés au QGDN, les besoins physiologiques et de sécurité sont atteints, selon la théorie de Maslow, il suffirait de subvenir aux besoins d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi afin de cultiver une motivation optimale.¹⁰ Comme pour la théorie XY, la rigueur de la profession des armes sert à combler ces besoins tout en motivant à devenir tout ce qu'on est capable de devenir.

Par ailleurs, Frederick Herzberg a élaboré, à partir de la théorie de Maslow, des éléments du travail qui sont divisés en éléments motivateurs ou d'hygiène. Les éléments motivateurs tels que la responsabilité et le prestige ont le pouvoir d'engendrer une hausse ou une baisse de performance, tandis que les éléments d'hygiène tels que les politiques et les conditions de travail ne risquent que de réduire la performance.¹¹ Selon une étude de 1968 sur la motivation de 163 officiers à l'école d'état-major des FAC, les éléments motivateurs étaient l'autorité et l'indépendance au travail, une position raisonnable, la reconnaissance pour un travail bien accompli et la réalisation. Pour ce qui est des

¹⁰ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 1st ed. (New York: Harper, 1954), p.89.

¹¹ Beck, *Motivation: Theories and Principles*, p.403.

éléments d'hygiène, leurs réponses étaient les politiques administratives, une mauvaise relation avec leur supérieur, manque de direction, traitement inéquitable et le salaire et indemnité insuffisants.¹² Ces résultats semblent être raisonnablement semblables aux éléments de motivation, et pourtant, l'environnement et plusieurs générations ont coulé sous les ponts depuis. Les subtilités des différences entre générations pourraient donc avoir un impact.

Les différences générationnelles

Bien que les théories de motivation s'avèrent anciennes, elles se doivent d'être considérées par tous dirigeants militaires afin d'optimiser la performance. Plusieurs chercheurs ont par contre indiqué que des changements de facteurs de motivation des nouvelles générations vont influencer la stratégie future de gestion du personnel. Les principes de satisfaction et des besoins demeurent les mêmes, les sources changent. Ces différences dans les sources de motivation créent des tensions et pourraient résulter en insatisfaction au travail des jeunes membres mutés au QGDN. Bien qu'il n'y ait peu d'étude sur ce sujet, pour comprendre les différences en gestion au QGDN, l'étude des facteurs de motivation des baby-boomers qui représentent nos Généraux d'aujourd'hui ainsi que la génération Y et des millénaires qui représentent les jeunes officiers du futur seront étudiés.

Les baby-boomers : On dit souvent que les jeunes d'aujourd'hui désirent des choses différentes de celle de leurs parents. Ces différences sont souvent difficiles à

¹² P. G. Otke, R. Okada and E. J. Haltrecht, *Canadian Armed Forces Officer Motivation Study*, Vol. Technical Report 68-6 (Ottawa: Canadian Forces Personnel Applied Research Unit, 1968), p. 32.

réconcilier. Ainsi, pour motiver les jeunes membres militaires, il est nécessaire de connaître ce qui les motive afin de modifier les méthodes de direction.¹³ Les colonels et généraux, provenant de la génération des baby-boomers sont souvent associés à des bourreaux de travail chez qui l'avancement de carrière est l'ultime motivation. Ils ont de la difficulté à concilier travail-famille et ont des tendances plus autoritaires que participatives.¹⁴ Une visite au QGDN tôt en soirée supporte cette affirmation, plusieurs d'entre eux travaillant inlassablement à leur bureau.

La génération X et Y: Selon une étude de Tania Saba, les travailleurs de la génération X aiment travailler en équipe, ne réagissent pas bien à la microgestion et veulent contribuer rapidement à l'organisation.¹⁵ Le salaire étant un moyen d'atteindre une liberté, les primes non financières les motivent davantage. L'équilibre familial est très important pour eux. La venue de plus en plus de jeunes officiers provenant de la génération Y bouleversera aussi la manière dont la gestion du personnel sera accomplie au QGDN. Très réceptive aux changements, cette génération scolarisée est très ouverte d'esprit et préfère les relations d'égalité plutôt que hiérarchiques.¹⁶ Et pourtant, Richard Gabriel décrit qu'un des défis du professionnalisme militaire est celui de l'égoïsme psychologique de la nouvelle génération où selon lui, l'éthique communautaire complémente et parfois même remplace celle de l'éthique militaire. Les valeurs

¹³ Richard A. Gabriel, Canada. Canadian Armed Forces. Wing, 17 and Canadian Defence Academy, *The Warrior's Way: A Treatise on Military Ethics* (Kingston, Ont.: Canadian Defence Academy Press, 2007), p.84.

¹⁴ Tania Saba, "Les Différences Intergénérationnelles Au Travail : Faire La Part Des Choses," *Gestion* 34 (2009), p.28.

¹⁵ Julie Cogin, "Are Generational Differences in Work Values Fact Or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications," *International Journal of Human Resource Management* 23, no. 11 (06, 2012), p.2273.

¹⁶ Saba, *Les Différences Intergénérationnelles Au Travail : Faire La Part Des Choses*, p.29.

fondamentales de devoir, loyauté et honneur sont rarement internalisées par les nouvelles générations. Et pourtant, cette nouvelle génération a tout autant de difficulté à s'adapter à la culture du QGDN. Considérant que la grande majorité des Baby-boomers sont mutés au QGDN, ce choc de la civilianisation prend une nouvelle approche où les jeunes membres se voient tiraillés entre leur profession, leur éthique communautaire générationnelle et la culture de l'institution gouvernementale.

Pour conclure, il est important de prendre en considération les différents facteurs influençant la motivation des membres des FAC. En comparant l'étude publiée de 1968, les besoins de Maslow et les facteurs de Herzberg, il est important de noter que les aspirations fondamentales des membres ne changent pas tellement d'une génération à l'autre¹⁷, les sources de motivation différentes entre les générations sont l'ardeur au travail et l'équilibre travail-famille-temps libre. Pour un jeune officier muté au QGDN, cette pression de la charge de travail peut paraître démesurée, voir même alarmante et d'un autre côté, les officiers supérieurs voient les jeunes comme étant parfois profiteurs et irrespectueux¹⁸, ayant un impact sur les facteurs intrinsèques de motivation. Ces facteurs intrinsèques se manifestent aussi au travers des fondements de la profession des armes.

L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE DE LA PROFESSION DES ARMES

Devoir, loyauté, intégrité et courage, ces valeurs font partie à part entière au cadre professionnel qu'est la profession des armes. Cette profession militaire distincte est ancrée dans l'institution des FAC qui, avec les fonctionnaires du Ministère de la Défense,

¹⁷ Major Jean-Chistian Marquis, "Le Leadership Intergénérationnel," <http://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/298/286/Marquis.pdf> (accessed 05/06, 2014). p.11.

¹⁸ Cugin, *Are Generational Differences in Work Values Fact Or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications*, p.2276.

forme l'équipe de la défense du Canada. La question de civilianisation pourrait être perçue comme une réussite pour les relations militaro-civiles, toutefois, dans un contexte de guerres et d'opérations, une attitude ou des valeurs civiles pourraient avoir des conséquences néfastes sur la motivation des membres. Selon Maslow, la motivation s'actualise en relation à une situation ou d'autres personnes. Il est donc primordial selon lui de prendre en considération non seulement l'environnement, mais aussi l'organisation et sa culture.¹⁹

Selon le modèle théorique de la profession militaire au Canada en figure 2, l'éthos militaire joue un rôle d'intégration des caractéristiques de la profession des armes qui sont l'identité, l'expertise et la responsabilité.²⁰ L'application de ces caractéristiques de la profession militaire au niveau institutionnel représente un défi majeur où des tensions surgissent. Les différences majeures avec le personnel civil de la défense demande un ajustement, un équilibre et ébranle les fondements de la profession des armes des membres professionnels affectés au QGDN. La section suivante portera sur les trois caractéristiques de la profession des armes pour déterminer les causes des tensions. De plus, les caractéristiques soutiendront les théories de motivation analysées dans la première section afin de mieux comprendre les fondements de ces tensions.

¹⁹ Maslow, *Motivation and Personality*, p.73.

²⁰ Canada. Department of National Defence, *Servir Avec Honneur*, p.8



Figure 2-Le cadre théorique de la profession militaire au Canada
 Source: Canada. Department of National Defence, *Servir avec Honneur*

L'identité

Les membres des FAC ont conscience qu'ils font partie d'une grande famille avec une identité unique. Ils adhèrent dès leur recrutement à une unité, une branche et un service avec des traditions et coutumes bien à eux. Cette identité sert à valoriser cette fierté d'appartenance à l'organisation et ultimement à la profession des armes. Qu'en est-il de l'identité du QGDN? L'absence de traditions, d'unité d'appartenance et d'activités sociales vont à l'encontre de la culture des membres des FAC socialisée au cours des années de service. Ce choc culturel est déstabilisant pour tous les membres des FAC et peut avoir comme effet une diminution de la motivation au travail. Les différences de culture, d'esprit de corps et de système régimentaire seront étudiées plus en profondeur dans la prochaine section.

La culture: Selon Peter Wilson, la culture peut être définie comme les valeurs, normes et hypothèses qui guident l'être humain dans ses actions. La culture permet d'interpréter des situations et d'encadrer la prise de décisions.²¹ Toute institution possède sa propre culture qui forme la base de leurs croyances et contribue à souder les liens. Les

²¹ Peter H. Wilson, "Defining Military Culture," *Journal of Military History* 72, no. 1 (01, 2008), p.14.

FAC ont traditionnellement mis beaucoup d'accent sur la socialisation de ses membres afin de leur inculquer les valeurs et les normes requises d'un professionnel militaire.²² C'est au travers du processus de familiarisation que les membres intériorisent leurs valeurs et développent un esprit de corps. Plusieurs études sur la socialisation militaire concluent que la motivation des membres est à son apogée après le camp de recrue. Par la suite, il est nécessaire de faire appel à d'autres aspects de la vie militaire telle que le mess afin de faire ressortir cette affiliation au militaire qui renforce cette motivation.²³

Paradoxalement, c'est plus ou moins à ce moment dans la carrière des membres qu'une mutation au QGDN s'impose afin d'élargir l'expérience de ces derniers. Dans le livre *Leadership et commandement dans la force d'aviation du Canada*, il est mentionné de la différence de culture entre les services comme nécessité afin de conduire des opérations dans un environnement très distinct.²⁴ Cette institution où les différents services, métiers et fonctions, militaires et civils s'amalgament pour former une culture non homogène devient donc un endroit difficile à s'y retrouver afin de subvenir aux besoins d'appartenance tel que décrit par Maslow.

Par contre, des valeurs et manières de vivre non-structurées peuvent aussi être considérées comme optimales pour faire face aux changements et à l'innovation et soutiennent les théories d'efficacité organisationnelle; elles ne supportent pas par contre les théories de motivation. Bien que cette distinction ait sa raison d'être, une adhésion à

²² Anthony Kellett, *Motivation and Behaviour: The Influence of Regimental System* (Ottawa: Operational Research and Analysis Establishment, 1991), p.11.

²³ Ibid. p.15.

²⁴ Allan D. English, John Westrop and Canada. Department of National Defence, *Canadian Air Force Leadership and Command: The Human Dimension of Expeditionary Air Force Operations* (Ottawa: National Defence, 2007), p.89.

la culture du QGDN demande un certain temps d'adaptation et porte un certain défi étant donné le niveau d'esprit de corps.

Esprit de corps: Le dictionnaire Merriam-Webster définit «esprit de corps» comme: «l'esprit commun existant dans les membres d'un groupe et l'enthousiasme d'inspiration, le dévouement, et fort égard pour l'honneur du groupe». ²⁵[traduction libre] Un esprit de corps élevé dans une unité est souvent relié à son succès et efficacité, car il favorise la fierté dans l'accomplissement et une certaine légitimité. ²⁶ L'identification à l'unité d'appartenance et les traditions sont d'importants promoteurs de l'esprit de corps en fortifiant la loyauté du membre à son unité, les liant dans leurs similitudes et les séparant du reste des autres. Par contre, le système régimentaire représente aussi une stabilité, le confort qui peut en soit faire obstacle à la gestion du changement. ²⁷ Cette confiance créée d'abord et avant tout une loyauté, une coalition envers l'institution qui est indispensable à la gestion du changement et est représentée comme l'étape 2 dans le modèle de la gestion des changements de Kotter²⁸. Selon la doctrine *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, la confiance représente: «la performance du groupe, la persistance face à l'adversité, la capacité à résister au stress, à la satisfaction professionnelle, et à l'engagement à un service continu.»²⁹

²⁵ Merriam-Webster Dictionary, "Definition of Esprit De Corps," <http://www.merriam-webster.com/dictionary/esprit%20de%20corps> (accessed 05/05, 2014).

²⁶ Kellett, *Motivation and Behaviour: The Influence of Regimental System* p.69.

²⁷ Horn, Walker and Canadian Defence Academy, *The Military Leadership Handbook*, p.223

²⁸ John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. (Cover Story)," *Harvard Business Review* 73, no. 2 (Mar, 1995), p.62.

²⁹ Canada. Department of National Defence, *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*, p.72.

Au QGDN, les postes n'ont pas de titre, ce sont des chiffres et tirets, il n'y a pas de badge d'uniforme différente ni drapeau, les étages et les endroits de travail sont quasiment tous semblables, il n'y a pratiquement aucune traditions ni aucune marche régimentaire spécifique qui représente l'unité (ou les directorats). Bref, l'esprit de corps et l'unité d'appartenance qui est un élément primordial à la motivation des membres des FAC sont délaissés ce qui représente une lacune au QGDN, impactant considérablement la motivation de ses membres.

Activités sociales: Afin d'assurer un niveau optimal de motivation au QGDN, les officiers dirigeants doivent maintenir le moral et la cohésion. Socialiser de manière moins formelle soit au travers d'activités sportives, de mess ou d'unité non seulement permet de créer un esprit de corps, mais aussi permet aux officiers dirigeants de sentir le pouls, montrer aux subalternes leurs intérêts envers leur bien-être, réduire le stress donc augmenter leur motivation au travail en les inspirants et leur donner confiance en leur capacité.³⁰ Comme discuté auparavant, les colonels et généraux étant de la génération des baby-boomers, ne voient pas nécessairement les activités sociales comme une justification à l'utilisation des heures de travail. Plusieurs d'entre eux préfèrent demeurer au bureau. De plus, les militaires faisant partie de l'équipe de la défense, il est très difficile de créer de la cohésion dans l'équipe dû aux conventions collectives des fonctionnaires qui ne leur permettent pas de participer à des activités sportives et n'encouragent pas les repas prolongés pour des fins sociales. Il est à noter que peu de fonctionnaires de la défense sont affiliés au mess. Il faut aussi comprendre que même pour les membres des FAC, étant donné la disparité des bâtiments du QGDN, la présence

³⁰ Horn, Walker and Canadian Defence Academy, *The Military Leadership Handbook*, p. 475

au mess est très réduite contrairement à ceux situés sur des Bases militaires. Toutes ces raisons valident l'affirmation qu'il est difficile de maintenir une motivation optimale au QGDN.

Comme le décrit Janowitz: «la profession militaire est plus qu'une occupation, c'est un mode de vie».³¹ Cette communauté militaire est en mode de changements avec une tendance sociale de la séparation de la famille et du travail, les mutations dans les villes gouvernementales loin des communautés militaires et de plus en plus de personnel de la fonction publique partagent l'institution. Selon lui, ces facteurs ont un impact majeur sur la solidarité et l'esprit de corps des militaires d'aujourd'hui³². Ces facteurs représentant le fondement de l'identité militaire sont davantage éprouvés dans le QGDN et ont un effet majeur sur la motivation des membres. Qu'est-ce qui en est de la responsabilité des membres des FAC à l'extérieur des zones d'opération? Toutes les études et actions gouvernementales portent à croire que la civilianisation du QGDN ne garde pas intacte les responsabilités des officiers des FAC.

La responsabilité

Les professionnels militaires ont la responsabilité sociale de remplir leurs fonctions avec compétence et objectivité. Pour les officiers des FAC, cette responsabilité est de défendre le Canada en utilisant le niveau approprié de force militaire pour des buts spécifiques. Ils sont non seulement responsables de leur conduite personnelle, mais aussi

³¹ Morris Janowitz, *The Professional Soldier, a Social and Political Portrait*, 1 Free Press paperback ed. (New York: Free Press of Glencoe, 1964), p.175.

³² *Ibid.*

de la conduite de leur personnel afin de maintenir l'intégrité de la profession des armes et en respectant les règles d'éthique des FAC.³³

Selon Huntington, la responsabilité sociale est ce qui distingue le professionnel du travailleur. La motivation du professionnel étant une responsabilité de servir, les récompenses monétaires ne peuvent pas être la principale source de motivation.³⁴ Il est important de souligner que la loyauté de la profession des armes ne peut en aucun cas être séparée de sa légitimité envers la démocratie et le gouvernement.³⁵ C'est pourquoi la responsabilité des membres des FAC doit se diviser en trois éléments contrebalancés soient la responsabilité de représenter la revendication militaire devant l'état, celle d'aviser en ce qui a trait aux implications militaires et le devoir d'implémenter les décisions prises par le gouvernement.³⁶ Malgré tout, les deux institutions distinctes se doivent d'exister en silo afin d'éviter de militariser le gouvernement ou de civiliser les FAC.

La loi fédérale d'imputabilité: Le niveau de responsabilité des FAC pour gérer son domaine s'est vu davantage diminué avec la loi fédérale d'imputabilité de 2006 qui a été mise en place afin de renforcer la responsabilisation, la transparence et la surveillance des activités gouvernementales.³⁷ Cette loi donne au sous-ministre adjoint et officier comptable du Ministère de la Défense nationale (MDN) la responsabilité ministérielle de

³³ Canada. Department of National Defence, "Canadian Forces Officer General Specification (OGS)" A-PD-055-002/PP-003, Ottawa, 2009a). p.2-4.

³⁴ Huntington, *The Soldier and the State ; the Theory and Politics of Civil-Military Relations*, p.9.

³⁵ Gabriel, Canada. Canadian Armed Forces. Wing, 17 and Canadian Defence Academy, *The Warrior's Way: A Treatise on Military Ethics*, p.80.

³⁶ Huntington, *The Soldier and the State ; the Theory and Politics of Civil-Military Relations*, p.72.

³⁷ Library of Parliament, "The Accountability of Accounting Officers before Parliamentary Committee," 2008-18-E (2008), p.1.

trois domaines spécifiques soit de délivrer les programmes selon les politiques, le contrôle interne et les comptes publics.³⁸ Cette loi réduit de ce fait même la responsabilité organisationnelle du Chef d'état-major de la défense (CEMD) aux décisions qui n'ont aucun impact financier; ce qui limite de beaucoup son pouvoir dans la gestion du personnel militaire.

Depuis cette loi, un vent de changement s'est produit au QGDN où il est de plus en plus indispensable pour le personnel militaire de tous grades d'utiliser un pouvoir indirect afin de diriger l'institution, de redoubler de prudence, ce qui a eu comme effet un accroissement de la civilianisation des FAC. Il demeure tout de même de la latitude pour ce qui est de la responsabilité professionnelle pour laquelle les membres des FAC sont responsables de l'efficacité professionnelle, la doctrine et de l'instruction militaire³⁹ et ce, encore une fois, dans les limites des politiques et budgets actuels. Un membre muté au QGDN, voit son niveau de responsabilité diminué radicalement et se confronte à la bureaucratie administrative qui crée une multitude de vérifications et contrebalance afin de réduire le niveau de puissance de tous et chacun.⁴⁰

Malgré tout, pour que les membres puissent prendre leurs responsabilités qu'elles soient professionnelles ou institutionnelles, les officiers nécessitent beaucoup plus que des connaissances, ils ont besoin d'expertise. Cette expertise développera les habiletés requises afin d'appliquer les principes qui gouvernent les opérations militaires.⁴¹

³⁸ *Ibid.*

³⁹ Canada. Department of National Defence, *Servir Avec Honneur*, p.45

⁴⁰ Alan Charles Okros, Canadian Defence Academy and Canadian Forces Leadership Institute, *Leadership in the Canadian Military Context*, Vol. 2010-01 (Ottawa: Canadian Defence Academy, 2010), p.12.

⁴¹ Jeffrey page 8 Michael Jeffrey, "The CF Executive Development Programme: A Concept for Development Period 5: The Officer Professional Development System" (2008).

L'expertise

L'éducation, l'expérience et l'entraînement servent à renforcer l'identité institutionnelle en plus d'élever le statut professionnel du personnel militaire.⁴² Selon Huntington, la vocation militaire est une profession, car elle accumule l'expérience qui constitue une source de connaissances professionnelles.⁴³ Le membre professionnel est un expert qui possède des connaissances spécialisées acquises au travers de son expérience et entraînement.⁴⁴ Par contre, selon l'article de Robert Walker sur *le cadre de perfectionnement des professionnels : générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, il est mentionné que le perfectionnement des capacités cognitives, sociales et de changement soient nécessaires afin de développer l'expertise de nos officiers. Ces derniers ont affirmé ne pas avoir le temps nécessaire pour internaliser les connaissances, ce qui conduit à un développement pratique et succinct.⁴⁵

Selon Janowitz, les militaires se doivent de plus en plus de développer des talents communs au monde civil.⁴⁶ Les officiers de tous grades pouvant être un agent politique, une expertise gouvernementale est nécessaire.⁴⁷ Ce talent politique requis pour lequel les officiers mutés au QGDN n'ont pas développé d'expertise crée des tensions et diminue leur estime de soi, un besoin nécessaire à la motivation selon Maslow. Cette tendance

⁴² Wilson, *Defining Military Culture*, p.37.

⁴³ Huntington, *The Soldier and the State ; the Theory and Politics of Civil-Military Relations*, p.64.

⁴⁴ *Ibid.*, p.8.

⁴⁵ Roberts Walker, *Le Cadre De Perfectionnement Des Professionnels: Générer L'Efficacité Dans Le Leadership Des Forces Canadiennes*, Vol. ILFC 2006-01 (Ottawa: Canadian Defence Academy, 2006), p.41.

⁴⁶ Janowitz, *The Professional Soldier, a Social and Political Portrait*, p.424

⁴⁷ *Ibid.* p.426.

continue et crée des silos de médiocrité.⁴⁸ Pour rectifier à la situation, il serait important d'entraîner les membres mutés au QGDN, leur fournir un programme de mentorat, qui est reconnu pour avoir une incidence directe sur le rendement du travail.⁴⁹

Bien que le programme de mentorat n'est pas officiel au sein des FAC, son intérêt a augmenté et est dorénavant intégré au perfectionnement en leadership.⁵⁰ En plus de valoriser et développer l'expertise des membres, le mentorat a aussi pour effet la socialisation de l'éthique militaire.

L'éthos

Selon Richard Gabriel, un autre défi au professionnalisme militaire est le besoin de le transformer en bureaucrate. Et pourtant, il y a une différence fondamentale dans leur série de valeurs. Le bureaucrate se doit d'exécuter ses tâches selon les lignes directrices claires et précises qui limitent l'innovation et la liberté d'action afin d'éviter l'imputabilité et minimiser les risques. Pour sa part, les membres militaires sont entraînés à utiliser leur jugement dans des situations difficiles et à accepter leur responsabilité.⁵¹

Selon Huntington, l'éthos militaire est une valeur ou une attitude implicite ou induite de l'expertise particulière, la responsabilité ou de l'organisation de la profession militaire. Il va au-delà d'un code régissant étroitement le comportement.⁵² L'éthos militaire est clairement décrit dans le livre *Servir avec honneur* comme étant le noyau, le

⁴⁸ Okros, Canadian Defence Academy and Canadian Forces Leadership Institute, *Leadership in the Canadian Military Context*, p.13

⁴⁹ Horn, Walker and Canadian Defence Academy, *The Military Leadership Handbook*, p.442

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Gabriel, Canada. Canadian Armed Forces. Wing, 17 and Canadian Defence Academy, *The Warrior's Way: A Treatise on Military Ethics*, p.93.

⁵² Huntington, *The Soldier and the State ; the Theory and Politics of Civil-Military Relations*, p.75-76.

centre de gravité de la profession militaire et de l'efficacité professionnelle.⁵³ L'éthos militaire est ce qui distingue les membres des FAC aux travailleurs de la fonction publique ou la société. Les valeurs représentées dans l'éthos militaire ont pour but de permettre aux membres des FAC d'acquérir cette qualité militaire très prestigieuse qu'est l'honneur.⁵⁴

Malgré que l'éthique militaire soit concrète et universelle, on ne peut en dire autant de l'éthique des fonctionnaires qui se concrétise de différentes manières, étant donné les nombreuses professions qu'ils occupent ou l'inexistence de profession.⁵⁵

Étant donné les règles d'éthique très spécifiques qui constituent le noyau de la profession des armes, les membres des FAC sont disposés dans le milieu opérationnel à prendre des décisions morales et éthiques indépendamment. D'un autre côté, étant donné que le gouvernement répond au peuple canadien, l'idéologie bureaucratique fait valoir le rendement avant l'efficacité ce qui va à l'encontre de l'idéologie militaire de responsabilité. Ainsi, cette dernière section appuie l'affirmation que les différences culturelles, professionnelles et les manquements au niveau des compétences ainsi qu'une diminution des responsabilités rendent la tâche de diriger et de motiver le personnel au QGDN difficile. Cette tâche revient donc aux généraux dans leur leadership des personnes et de l'institution.

⁵³ Canada. Department of National Defence, *Servir Avec Honneur*, p. 25.

⁵⁴ *Ibid.* p.34.

⁵⁵ Huntington, *The Soldier and the State ; the Theory and Politics of Civil-Military Relations*, p.89

LE LEADERSHIP

Dans le passé, le leadership était basé sur les qualités autoritaires du commandant à réaliser la mission par son charisme, puissance, connaissance et personnalité.⁵⁶ Il ne prenait pas compte des intérêts des subordonnés.⁵⁷ Selon le travail dirigé du major Marquis, «le Canada s'est doté, par l'adoption de sa doctrine sur le leadership, d'un excellent outil de gestion des ressources humaines. Et pourtant, son application présente encore de grandes lacunes»⁵⁸. Le leadership multigénérationnel en étant une, l'autre pouvant être la capacité des dirigeants militaires de diriger efficacement le personnel tout en dirigeant l'institution. Cette manière de diriger, ne cultivant pas une motivation optimale chez les membres, est couramment aperçue au QGDN. Afin de supporter cette position, le perfectionnement sur le leadership sera étudié. Par la suite, il sera question de la nécessité de continuer à bien diriger les personnes même à des grades supérieurs.

Le perfectionnement du leadership: Selon un article de Peter Kasurak, les FAC seraient en état de crise de commandement. Cette crise se définit par :

Un échec de leadership causée par l'inflation des rangs des officiers, l'instabilité des positions de commandement en raison d'affectations fréquentes visant au développement des individus, une baisse des valeurs guerrières et l'adoption de politiques et techniques de gestion civiles inappropriées.⁵⁹ [Traduction libre]

De plus, malgré les théories en place, la mise en pratique de ces théories ne se fait que de manière très sporadique. Par exemple, les officiers sont premièrement inculqués

⁵⁶ Marquis, *Le Leadership Intergénérationnel*, p.61.

⁵⁷ Canada. Department of National Defence, *Leadership in the Canadian Forces: Doctrine* (Ottawa: National Defence, 2005b), p.5.

⁵⁸ Marquis, *Le Leadership Intergénérationnel*, p.76.

⁵⁹ Peter C. Kasurak, "Civilianization and the Military Ethos: Civil-Military Relations in Canada," *Canadian Public Administration* 25, no. 1 (Spring 1982, 1982), p.109.

les théories de leadership au cours de l'entraînement de base soit le PD1 et, selon les métiers, ne revoient les concepts que plus tard au niveau PD3 pour se concentrer par la suite davantage sur les théories pour diriger l'institution. Il y a toujours cette assomption que l'apprentissage de la théorie et de la pensée critique du leadership transforment les officiers en académiques ou théoriciens incapables de diriger effectivement le personnel militaire.⁶⁰ Néanmoins, dans un de ces articles, Eliot Cohen, professeur en études stratégiques, rapporte une discussion qu'il a eue avec le Général Petraeus, Commandant en Iraq décrivant que l'entraînement le plus important qu'il a reçu pour diriger la campagne en Iraq était son doctorat.⁶¹

Diriger l'institution ou les personnes: Selon Janowitz, les officiers performants du futur sont ceux qui comprendront les conséquences sociales et militaires de leurs actions.⁶² L'article de Walker décrit qu'au niveau stratégique, «les leaders doivent notamment se concentrer davantage à diriger l'institution à mesure qu'ils acquièrent des grades et responsabilités».⁶³ Cette théorie se reflète dans la figure 3 ici-bas et explique qu'un officier qui monte en grade se concentre davantage sur diriger l'institution mais il a toujours un devoir envers l'organisation de diriger les personnes. Ces subordonnés sont souvent les membres nouvellement mutés au QGDN qui ont besoin de se faire guider au travers de la machine du QGDN. Étant donné le manque d'entraînement pour diriger l'institution et que, selon le Dr Okros, il y a une perception que comprendre les fonctions

⁶⁰ English, Westrop and Canada. Department of National Defence, *Canadian Air Force Leadership and Command: The Human Dimension of Expeditionary Air Force Operations*, p. 91

⁶¹ Eliot Cohen, "The US Military After Iraq: A Speculation," *RUSI Journal* 151 (2006), p. 22.

⁶² Janowitz, *The Professional Soldier, a Social and Political Portrait*, p.426.

⁶³ Walker, *Le Cadre De Perfectionnement Des Professionnels: Générer L'Efficacité Dans Le Leadership Des Forces Canadiennes*, p.19

de l'institution est plus complexe que de diriger les personnes⁶⁴, ces Généraux mettent leur énergie calculée à comprendre «la ville» et contemple moins souvent de diriger leurs personnes.



Figure 3- Catégories de tâches du leadership en fonction du grade

De plus, plusieurs officiers doivent «désapprendre» certaines caractéristiques principales pour commander effectivement au niveau opérationnel afin de mieux diriger l'institution.⁶⁵ Ils oublient, mettent de côté les fondements de base de leadership et par le fait même délaissent leurs subordonnés au QGDN, créant ainsi une distance sociale. Ils ont pourtant, tel que représenté par l'ovale bleu de la figure 3, toujours une influence directe sur le personnel même aux plus hauts grades. Ils ont une responsabilité de donner du «feedback» à leurs membres sur leur performance qu'il soit positif ou négatif. Cette influence direct contribue à l'efficacité des FAC ont un effet sur la motivation en n'honorant pas les besoins de réalisation et d'accomplissement.

⁶⁴ Okros, Canadian Defence Academy and Canadian Forces Leadership Institute, *Leadership in the Canadian Military Context*, p.3

⁶⁵ *Ibid.* p.34.

Tous semblent s'entendre sur le fait que le leadership signifie «exercer une influence sur autrui afin d'atteindre un objectif». ⁶⁶ En plus des plusieurs autres facteurs élaborés précédemment, cette influence critique est l'outil du supérieur afin de motiver ses subordonnés. Pourtant, au niveau du QGDN, plusieurs officiers supérieurs se concentrent principalement sur la tâche de diriger l'institution, dû à un manquement à la doctrine ainsi qu'au perfectionnement du leadership, ce qui gruge leur peu de temps disponible. Sans aucun doute, ce manquement a un effet sur la motivation des membres au QGDN. Ces membres ont toutefois un grand rôle à jouer sur leur propre motivation personnelle, leur perception de l'équité.

LES MEMBRES

Selon les rapports financiers du MDN, les dépenses du budget envers le personnel comptent pour 51% des dépenses totales des FAC. Ces membres sont parfois considérés comme la plus grande ressource, la plus importante ressource ou une commodité interchangeable comme dévoile un article de Tim Kane qui décrit pourquoi les meilleurs officiers quittent les Forces américaines. ⁶⁷ Non seulement ces membres se doivent d'être intégrés, souples et polyvalents, ils doivent aussi être motivés afin de soutenir la stratégie de défense. ⁶⁸ La section suivante tentera rapidement d'expliquer quelques sources de motivation ou de démotivation des membres des FAC qui se perçoivent surtout au QGDN où les membres sont davantage «civilianisationnés» et pourquoi ces sources ne rencontrent pas les exigences nécessaires afin de cultiver une performance optimale des

⁶⁶ Canada. Department of National Defence, *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*, p.13

⁶⁷ Tim Kane, "Why our Best Officers are Leaving," *Atlantic Monthly* (10727825) 307, no. 1 (Jan, 2011), p.5.

⁶⁸ Canada. Department of National Defence, *Stratégie de défense, le Canada d'abord*, 2006. P.14.

membres. Plus spécifiquement, il fera appel à l'iniquité dans la charge de travail au QGDN et la sécurité d'emploi comme facteur important de motivation ou de démotivation.

L'iniquité dans la charge de travail

D'après l'article du Dr Okros dans le livre sur *la gestion publique de la défense au Canada*, la compensation des militaires est fondée sur la base que chacun partage les mêmes responsabilités et obligations, donc mérite le même salaire et bénéfices.⁶⁹ Ceci étant dit, le même raisonnement ne peut être appliqué pour la charge de travail qui diffère considérablement d'un poste à l'autre, ce qui peut être facilement perçu comme inéquitable. Cette iniquité peut être considérée selon la théorie de Frederick Herzberg comme un facteur d'hygiène affectant la performance des membres. Pour mieux comprendre ce raisonnement, la théorie de l'équité d'Adam sera expliquée afin de l'appliquer aux membres du QGDN.

Théorie de l'équité : La théorie de l'équité d'Adam prétend que chaque personne compare son niveau d'effort avec ce qu'il a en retour, une imbalance provoquant ainsi une tension. Cette imbalance se crée lorsqu'un membre compare ses standards individuels (effort X égale compensation Y) ou comparatifs aux autres (effort X/Y de l'un=effort W/Z d'un autre). Afin de résoudre cette tension, l'individu changerait le ratio effort/compensations pour s'assurer d'une équité soit en trouvant une excuse rationnelle

⁶⁹ Craig Stone, ed., *The Public Management of Defence in Canada* (Toronto: Breakout, 2009), p.174.

ou en modifiant son niveau d'effort à la baisse.⁷⁰ De plus, si l'iniquité est positive, le travailleur pourrait souffrir de culpabilité qui résulterait en une hausse de motivation.⁷¹

L'article d'Eliot Hammer et de Dick Van Tassell, deux professeurs de l'université de la Pensylvanie, compare la motivation et la performance des travailleurs de la fonction publique et ceux du privé en considérant seulement les facteurs de bonus et promotion. Ils concluent qu'étant donné le manque de prime de base à motiver les employés de la fonction publique, ceux-ci ne sont pas motivés à performer de manière optimale.⁷² Par contre, il faut comprendre que, tout comme les militaires, les fonctionnaires qui s'engagent dans la fonction publique le font sachant le contexte d'absence de prime monétaire. Ainsi, l'argument que les fonctionnaires ne valorisent pas l'aisance économique soutient les études qui ont été faites à ce sujet.⁷³ Il faut aussi comprendre que selon l'article de Mark Tibergion, une des plus grandes erreurs des gestionnaires est d'utiliser des compensations monétaires comme motivateur.⁷⁴ Donc, l'utilisation de primes monétaires n'aurait pas l'effet escompté.

Il est donc primordial pour les officiers supérieurs des FAC de garder l'équilibre effort/compensations afin de garder la motivation à son optimal. Sachant que plusieurs études ont conclu que les compensations monétaires ne sont pas les plus motivateurs, il est nécessaire d'apprécier d'une manière équitable les efforts des subordonnés soit par

⁷⁰ Beck, *Motivation: Theories and Principles*, p.405.

⁷¹ Joel Brockner et al., "Layoffs, Equity Theory, and Work Performance: Further Evidence of the Impact of Survivor Guilt," *Academy of Management Journal* 29, no. 2 (06, 1986), p.374.

⁷² Eliot R. Hammer and Dick Van Tassell, "On the Issue of Public Vs. Private Sector Motivation: Have the Stereotypes been Debunked?" *Public Personnel Management* 12, no. 3 (Fall83, 1983), p.284.

⁷³ James L. Perry and Lyman W. Porter, "Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations," *Academy of Management Review* 7, no. 1 (01, 1982), p.90.

⁷⁴ Mark Tibergien, "Compensation Checks and Balances," *Investment Advisor* 34, no. 2 (02, 2014), p.41.

des honneurs, évaluation, reconnaissance et affectation à des postes de prestige, remplissant ainsi les besoins d'estime et de réalisation selon Maslow. Une autre solution est de libérer les membres qui ne fournissent pas l'effort et qui reçoivent le même salaire et bénéfices financiers, rectifiant ainsi l'imbalance.

La sécurité d'emploi

Selon la théorie de McClelland, l'être humain ressent le besoin de se réaliser et de surmonter des obstacles. Cette volonté de chercher à faire quelque chose de difficile et le plus rapidement possible est une source de motivation pour ceux qui ont eu des expériences positives avec récompenses dans le passé.⁷⁵ Le tout est aussi vrai pour ceux qui ont vécu une défaite justifiée, celle-ci est perçue comme une source de motivation à faire mieux. Cette proposition justifierait une diminution de la sécurité d'emploi en tant que mesure de menace afin de motiver les membres inefficaces travaillant au QGDN.

Un article sur des survivants de la réduction des effectifs explique l'effet de cette proposition sur la motivation des survivants après les congédiements. Ainsi, l'effet serait positif si, d'après l'explication des gestionnaires et la perception des survivants, les coupures auraient été apportées d'une manière équitable.⁷⁶ Il y a aussi un risque que cette loyauté diminue en réaction à la peur de perdre son emploi. Dans son livre sur la gestion stratégique des ressources humaines, Charles Greer élabore plusieurs bénéfices à la sécurité d'emploi dont des employés plus réceptifs aux changements, travailler des heures

⁷⁵ Beck, *Motivation: Theories and Principles*, p.329.

⁷⁶ Carl P. Maertz et al., "Downsizing Effects on Survivors: Layoffs, Offshoring, and Outsourcing," *Industrial Relations* 49, no. 2 (04, 2010), p.276.

supplémentaires et une plus grande loyauté à l'organisation.⁷⁷ Or, comme mentionné auparavant, la loyauté envers l'institution serait quasi inexistante avec la venue de la génération X et Y, annulant ainsi le bienfait potentiel de la sécurité d'emploi.

Dans son article, le Dr Okros fait mention que les FAC utilisent des mesures administratives afin de régulariser la performance des militaires.⁷⁸ Il fait aussi mention que le processus est non seulement long, avec les changements constants de superviseurs, il est très difficile de garder un suivi constant sur une personne qui démontre des lacunes; un congédiement pourrait donc être perçu inéquitable face à tous les autres qui ne rencontrent pas les normes de performance et demeurent dans les FAC. La décision de garder ou non le membre militaire demeure au niveau stratégique de la gestion du personnel et est en lien direct avec la santé du métier.

Donc, pour en revenir à la théorie de l'équité d'Adam, il est primordial de garder la perception du ratio effort/compensation le plus équitable possible. Il existe plusieurs manières pour des officiers séniors du QGDN d'y arriver, mais encore faut-il prendre le temps soit de pousser les filières pour des félicitations, louanges et récompenses, ou bien faire un suivi de performance afin de virer les membres qui ne mettent pas l'effort nécessaire et par conséquent ne méritent pas leur compensation. Trop souvent, le roulement de superviseurs et la vitesse du processus rendent cette tâche difficile. Cette iniquité du travail réduit la motivation des membres qui risquent de réduire leur effort pour balancer la situation.

⁷⁷ Charles Greer, *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*, Second ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2001), p.23.

⁷⁸ Stone, *The Public Management of Defence in Canada*, p.174.

CONCLUSION

Comme Robert Walker, conclut très bien dans son article du *Précis de leadership militaire*:

La motivation joue un rôle important dans la réussite d'une organisation, et que pour en tirer un parti optimal, il faut pourvoir aux besoins des membres et, autant que possible, assurer leur satisfaction au travail tout en veillant sur leur bien-être et leur sécurité. Plus que jamais auparavant, la réussite et l'efficacité de l'organisation dépendent du degré de motivation de ses membres.⁷⁹

En terminant, ce travail a pris en considération plusieurs spécialistes du comportement humain et leurs théories afin d'analyser l'effet sur la motivation d'une mutation des membres des FAC au QGDN. Cette analyse a mis l'emphase sur certaines caractéristiques institutionnelles, de groupe et individuelles telles que les compétences, valeurs, motivations, leadership, cohésion et culture professionnelle mentionnés dans la théorie du rendement de l'institution militaire.⁸⁰ Afin de se concentrer seulement sur les caractéristiques de motivation pour lesquelles les dirigeants des FAC ont la possibilité d'améliorer, ce travail n'a pas analysé les politiques et la stratégie de gestion des ressources humaines des FAC qui demeurent souvent inflexibles et difficiles à changer pour diverses raisons.

Au travers de ce travail, il a été démontré que la socialisation, les différences culturelles entre les membres et les travailleurs de la fonction publique, les manquements au niveau de l'expertise ainsi qu'une diminution des responsabilités rendent la tâche de diriger et motiver le personnel au QGDN difficile. De plus, les sources de motivation des

⁷⁹ Horn, Walker and Canadian Defence Academy, *The Military Leadership Handbook*, p.476

⁸⁰ Canada. Department of National Defence, *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*, p. 3

membres dans le contexte actuel du QGDN ne cultivent pas un environnement favorable à une performance optimale. Plus spécifiquement, comme décrit par Clausewitz, les membres, le commandant et le gouvernement forment une trinité paradoxale couverte par trois différents codes de lois, de valeurs et d'éthiques. Les membres sont définis par la passion qu'ils ont, les commandants par leur expertise et la politique par le gouvernement. Ces trois aspects de la trinité doivent rester en équilibre sans toutefois s'ignorer l'un l'autre.⁸¹

Malheureusement, dans un milieu comme le QGDN, les membres se doivent de travailler parfois dans cette trinité sans l'expertise requise et la direction nécessaire des officiers généraux, ce qui ébranle leur système de valeurs et d'éthique. Étant donné le fait que la source de motivation des membres des FAC est d'abord et avant tout encrée dans le sens de l'obligation morale et professionnelle,⁸² un déséquilibre vers l'institution risque d'engendrer un choc de la civilianisation réduisant ainsi leur motivation.

Il est aussi important de souligner qu'il n'existe présentement aucune étude concluante établissant un lien direct entre la motivation et la performance, la motivation et la satisfaction du travail n'étant que certains facteurs affectant la performance. Une étude plus approfondie sur le sujet pourrait ainsi faire un lien entre ce travail et la performance des gens au QGDN.

⁸¹ Carl von Clausewitz, Michael Howard and Peter Paret, *On War* [Vom Kriege.] (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1984), p.89.

⁸² Huntington, *The Soldier and the State ; the Theory and Politics of Civil-Military Relations*, p.15.

BIBLIOGRAPHIE

- Beck, Robert. *Motivation: Theories and Principles*. Fourth ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Bibby, Reginald W. "Canada's Emerging Millenials." *Transition (00494429)* 39, no. 3 (Fall2009, 2009): 2-6.
- Brockner, Joel, Jeff Greenberg, Audrey Brockner, Jenny Bortz, Jeannette Davy, and Carolyn Carter. "Layoffs, Equity Theory, and Work Performance: Further Evidence of the Impact of Survivor Guilt." *Academy of Management Journal* 29, no. 2 (06, 1986): 373-384.
- Brockner, Joel, Steven Grover, Thomas F. Reed, and Rocki Lee Dewitt. "Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship." *Academy of Management Journal* 35, no. 2 (06, 1992): 413-425.
- Canada. Department of National Defence. "Canadian Forces Officer General Specification (OGS)." Ottawa.
- Canada. Department of National Defence. *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Ottawa: National Defence, 2005.
- Canada. Department of National Defence. *Leadership in the Canadian Forces: Leading the Institution*. Ottawa: National Defence, 2007.
- Canada. Department of National Defence. *Servir Avec Honneur*. Ottawa: Queen of Canada, 2009.
- Canada. Department of National Defence. *Stratégie De Défense, Le Canada d'Abord* 2006.
- Cohen, Eliot. "The US Military After Iraq: A Speculation." *RUSI Journal* 151, (2006): 20-22.
- Cogin, Julie. "Are Generational Differences in Work Values Fact Or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications." *International Journal of Human Resource Management* 23, no. 11 (06, 2012): 2268-2294.
- English, Allan D., John Westrop, and Canada. Department of National Defence. *Canadian Air Force Leadership and Command: The Human Dimension of Expeditionary Air Force Operations*. Ottawa: National Defence, 2007.
- Evonic, I. N. *Motivation and Morale in Military Non-Combat Organizations* 1985.

- Gabriel, Richard A., Canada. Canadian Armed Forces. Wing, 17, and Canadian Defence Academy. *The Warrior's Way: A Treatise on Military Ethics*. Kingston, Ont.: Canadian Defence Academy Press, 2007.
- Greer, Charles. *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*. Second ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- Hammer, Eliot R. and Dick Van Tassell. "On the Issue of Public Vs. Private Sector Motivation: Have the Stereotypes been Debunked?" *Public Personnel Management* 12, no. 3 (Fall83, 1983): 282.
- Horn, Bernd, Robert William Walker, and Canadian Defence Academy. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, Ont.; Toronto: Canadian Defence Academy Press; Dundurn Press, 2008.
- Huntington, Samuel P. *The Soldier and the State ; the Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1964.
- Janowitz, Morris. *The Professional Soldier, a Social and Political Portrait*. Free Press Paperback, 91618. 1 Free Press paperback ed. New York: Free Press of Glencoe, 1964.
- Kane, Tim. "Why our Best Officers are Leaving." *Atlantic Monthly (10727825)* 307, no. 1 (Jan, 2011): 80-85.
- Kasurak, Peter C. "Civilianization and the Military Ethos: Civil-Military Relations in Canada." *Canadian Public Administration* 25, no. 1 (Spring1982, 1982): 108-129.
- Kellett, Anthony. *Motivation and Behaviour: The Influence of Regimental System*. Ottawa: operational Research and Analysis Establishment, 1991.
- Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* 73, no. 2 (Mar, 1995): 59-67.
- Library of Parlement. "The Accountability of Accounting Officers before Parliamentary Committee." 2008-18-E, (2008).
- MacIntyre, Allister T. and Bernd Horn. *In Pursuit of Excellence: International Perspectives on Military Leadership*. Winnipeg: Canadian Defence Academy Press, 2006.
- Maertz, Carl P., Jack W. Wiley, Cynthia LeRouge, and Michael A. Campion. "Downsizing Effects on Survivors: Layoffs, Offshoring, and Outsourcing." *Industrial Relations* 49, no. 2 (04, 2010): 275-285.

- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. [Harper's Psychological Series]. 1st ed. New York: Harper, 1954.
- Matei, Lucica and Catalin-Ionut Cornea. "Organizational Context and Factors Affecting Public Service Motivation." *International Journal of Academic Research* 5, no. 2 (03, 2013): 44-48.
- Matthews, Michael and Janice Laurence. *Military Psychology*, edited by Matthews, Michael, Janice Laurence. Vol. 4. Los Angeles: Sage Library of Military and Strategic Studies, 2012.
- Merriam-Webster Dictionary. "Definition of Esprit De Corps." , accessed 05/05, 2014, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/esprit%20de%20corps>.
- Ng, Eddy S. W. and Charles Gossett W. "Career Choice in Canadian Public Service: An Exploration of Fit with the Millennial Generation." *Public Personnel Management* 42, no. 3 (09, 2013): 337-358.
- Okros, Alan Charles, Canadian Defence Academy, and Canadian Forces Leadership Institute. *Leadership in the Canadian Military Context*. CFLI Monograph. Vol. 2010-01. Ottawa: Canadian Defence Academy, 2010.
- Otke, P. G., R. Okada, and E. J. Haltrecht. *Canadian Armed Forces Officer Motivation Study*. Vol. Technical Report 68-6. Ottawa: Canadian Forces Personnel Applied Research Unit, 1968.
- Ouellet, Éric, Pierre Pahlavi, and Miloud Chennoufi, eds. *Les Études Stratégiques Au XXIe Siècle*. Athéna ed. Outremont, 2013.
- Perry, James L. and Lyman W. Porter. "Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations." *Academy of Management Review* 7, no. 1 (01, 1982): 89-98.
- Rehman, Muhammad Safdar. "Exploring the Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: A Study of Public Sector Organizations." *Journal of Business Studies Quarterly* 2, no. 4 (09, 2011): 1-16.
- Saba, Tania. "Les Différences Intergénérationnelles Au Travail : Faire La Part Des Choses." *Gestion* 34, (2009): 25-37.
- Shafritz, Jay M. and Albert C. Hyde. *Classics of Public Administration*. 7th Ed ed. Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning, 2012.
- Stone, Craig, ed. *The Public Management of Defence in Canada*. Toronto: Breakout, 2009.

Tremblay, Diane-Gabrielle and David Rolland. *Gestion Des Ressources Humaines; Typologies Et Comparaisons Internationales*. Québec: Télé-université, 1998.

von Clausewitz, Carl, Michael Howard, and Peter Paret. *On War* [Vom Kriege.]. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1984.

Walker, Roberts. *Le Cadre De Perfectionnement Des Professionnels: Générer l'Efficacité Dans Le Leadership Des Forces Canadiennes*. Vol. ILFC 2006-01. Ottawa: Canadian Defence Academy, 2006.

Wilson, Peter H. "Defining Military Culture." *Journal of Military History* 72, no. 1 (01, 2008): 11-41.