

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LA RÉTENTION DES PILOTES : À LA CROISÉE DES CHEMINS

Lieutenant-Colonel J.C Savard

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.

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES
JCSP 40 – PCEMI 40
2013 – 2014

ESSAY SOLO FLIGHT – ESSAI SOLO FLIGHT

LA RÉTENTION DES PILOTES : À LA CROISÉE DES CHEMINS

By Lcol Savard J.C.

Par le Lieutenant-Colonel J.C. Savard

« 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 : 3606

Compte de mots : 3606

«The reasons for the shortage? [...] Sequestration, which has one-third of the air force fighter squadrons grounded. Plus commercial airlines offer higher salaries on average.»
Maj. Gen James Jones, US Air Force

L'épigraphe précédant représente bien la situation précaire dont l'aviation américaine fait face à l'heure actuelle pour ce qui est du manque de pilote de chasse et au problème de rétention en général. Malgré les différences marquées entre les deux aviations, la situation au Canada est assez semblable, car il existe également un manque de pilotes qualifiés qui peut être relié en grande partie à un problème de rétention. Ce problème épineux existe depuis plusieurs années, mais il s'est certainement exacerbé avec l'entrée en vigueur du programme de réduction des forces canadiennes (PRF) dans les années 1990. Ce programme a été tellement efficace que les cibles déterminées ont été atteintes rapidement et elles ont même été dépassées largement dans certains métiers. Ceci est effectivement le cas pour le métier de pilote et les Forces canadiennes (FC) ont encore à ce jour de la difficulté à gérer les effets négatifs de ce programme. Des initiatives ont été mises en œuvre par la suite afin de régler ce problème, mais les résultats ont été grandement mitigés jusqu'à présent. Donc, il sera prouvé dans ce texte qu'il y existera un problème de rétention dans le métier de pilote pour les années à venir dues au fait que les FC ne réussiront pas à adresser les problèmes clés qui amènent les pilotes à quitter leurs emplois. En premier lieu, la situation présente et particulière du métier de pilote dans les FC sera examinée afin de confirmer qu'il y a toujours un problème de rétention et qu'il va également en demeurer un. Par la suite, un regard sera jeté sur les tentatives et les mesures prises pour améliorer la rétention, et ce dans le but de déterminer si elles ont un impact majeur ou non sur la rétention des pilotes. En dernier lieu, le concept d'engagement organisationnel (EO) par l'utilisation de profils sera

examiné afin de proposer une façon de procéder qui pourra aider à créer des solutions pertinentes pour améliorer la rétention des pilotes.

COMPTE RENDU DU MÉTIER DE PILOTE

État des effectifs

D'après le rapport de situation prévue de mars 2014, en parti représenté au tableau 1, le métier de pilote a en ce moment un déficit de 195 pilotes.¹ Ceci positionne donc le métier comme étant à moins de 90 % en ce qui concerne le ratio de pilotes qualifiés par rapport au total autorisé dans le métier. Ces prévisions sont basées sur plusieurs estimations futures à partir de modèles d'attrition, de production et de promotions dans le métier. D'après les modèles utilisés dans le rapport de l'EAGPM 2013, le métier de pilote se retrouvera à pourcentage de plus de 95 % de personnel qualifié dans l'année fiscale 2018-2019. Ceci constitue une atteinte du niveau désiré au moins trois années plus tôt qu'anticipé initialement.² Il semble clair que les mesures mises en place pour augmenter la production de pilotes ab initio fonctionnent bien considérant la différence marquée entre la production et l'attrition des pilotes dans les dernières années. Pour mettre cet énoncé en perspective, la production totale de pilotes ab initio n'était que de 85 en 2011-12 comparativement aux 111 planifiés en

¹ Ministère de la Défense nationale, DGPM/DPGR. Rapport de situation prévue, printemps 2014.

² Ministère de la Défense nationale, CAS DSPA. Rapport de discussion de la revue du métier de pilote, EAGPM 2013, Annexe F.

2014-15.³ C'est une augmentation considérable et effective pour contrebalancer

l'attrition. Le tableau 2 montre la production planifiée pour les prochaines neuf années et démontre bien la tactique adoptée pour contrecarrer l'attrition.

Tableau 1 – Rapport de situation prévue

FY AF 2013/2014										Effective Date: 31/03/2014				
RANK	TRAINED EFFECTIVE STRENGTH 31-Mar-14 (+)	TES A ATTRITION		PRODUCTION		PROMOTIONS		TRAINED EFFECTIVE STRENGTH 31-Mar-14 (=)	VARIANCE OVER(+) UNDER(-)	PML (=)	ATL (+)	GENERIC (+)	HARD (+)	
		RELEASERS (-)	IN SVC (-)	IE -> IPS & EXT (+)	OAs PROD (+)	IN (+)	OUT (-)							
COL - col / Capt(2)-capv	38	0	0	0	0	0	0	38	2	36	2	20	14	
LCOL - kol / Cdr-capf	120	0	0	0	0	0	0	120	-5	125	3	78	44	
MAJ - maj / LCdr-capc	330	0	0	0	0	0	0	330	-44	374	19	111	244	
CLT - Lt/capt L/Sr-lv/ens2	949	0	0	0	0	0	0	949	-148	1097	9	135	953	
TOTAL	1437	0	0	0	0	0	0	1437	-195	1632	33	344	1255	
GRADE	EFFECTIFS FORMÉS EN ACTIVITÉ 31-mar-2014	LIBERATIONS	RECLINT	ED INT->IND & PROL	A Os PROD	À LINT.	À LEXT.	EFFECTIFS FORMÉS EN ACTIVITÉ 31-mar-2014	SUP.(+) INF.(-)	NPD	EFA	GÉNÉRIQUE	DÉFINI	
FY AF 2014/2015														
RANK	TRAINED EFFECTIVE STRENGTH 01-Apr-14 (+)	TES A ATTRITION		PRODUCTION		PROMOTIONS		TRAINED EFFECTIVE STRENGTH 31-Mar-15 (=)	VARIANCE OVER(+) UNDER(-)	PML (=)	ATL (+)	GENERIC (+)	HARD (+)	
		RELEASERS (-)	IN SVC (-)	IE -> IPS & EXT (+)	OAs PROD (+)	IN (+)	OUT (-)							
COL - col / Capt(2)-capv	38	2	0	0	0	1	0	37	1	36	2	20	14	
LCOL - kol / Cdr-capf	120	11	0	0	0	22	1	130	8	122	3	78	41	
MAJ - maj / LCdr-capc	330	31	0	0	0	116	22	393	20	373	19	109	245	
CLT - Lt/capt L/Sr-lv/ens2	949	34	0	0	123	0	116	922	-165	1087	9	133	945	
TOTAL	1437	78	0	0	123	139	139	1482	-136	1618	33	340	1245	
GRADE	EFFECTIFS FORMÉS EN ACTIVITÉ 01-avr-2014	LIBERATIONS	RECLINT	ED INT->IND & PROL	A Os PROD	À LINT.	À LEXT.	EFFECTIFS FORMÉS EN ACTIVITÉ 31-mar-2015	SUP.(+) INF.(-)	NPD	EFA	GÉNÉRIQUE	DÉFINI	
FY AF 2014/2015														
RANK	TRAINED EFFECTIVE STRENGTH 01-Apr-14 (+)	TES A ATTRITION		PRODUCTION		PROMOTIONS		TRAINED EFFECTIVE STRENGTH 31-Mar-2015 (=)	VARIANCE OVER(+) UNDER(-)	PML (=)	ATL (+)	GENERIC (+)	HARD (+)	
		RELEASERS (-)	IN SVC (-)	IE -> IPS & EXT (+)	OAs PROD (+)	IN (+)	OUT (-)							
COL - col / Capt(2)-capv	38	2	0	0	0	1	0	37	1	36	2	20	14	
LCOL - kol / Cdr-capf	120	11	0	0	0	22	1	130	8	122	3	78	41	
MAJ - maj / LCdr-capc	330	31	0	0	0	116	22	393	20	373	19	109	245	
CLT - Lt/capt L/Sr-lv/ens2	949	34	0	0	123	0	116	922	-165	1087	9	133	945	
TOTAL	1437	78	0	0	123	139	139	1482	-136	1618	33	340	1245	
GRADE	EFFECTIFS FORMÉS EN ACTIVITÉ 01-avr-2014	LIBERATIONS	RECLINT	ED INT->IND & PROL	A Os PROD	À LINT.	À LEXT.	EFFECTIFS FORMÉS EN ACTIVITÉ 31-mar-2015	SUP.(+) INF.(-)	NPD	EFA	GÉNÉRIQUE	DÉFINI	

Source : DGPM/DPGR, Rapport de situation prévue, printemps 2014

Tableau 2- Production planifiée de pilotes ab initio

12/13	PML	TES	Gap	Health	Attrition		Production		
					Forecast Losses	%	NWGs	Skilled	Total
13/14	1632	1466	-166	90%	81	5.7%	95	18	113
14/15	1629	1494	-135	92%	82	5.6%	101	10	111
15/16	1640	1526	-114	93%	81	5.4%	103	10	113
16/17	1682	1558	-104	94%	83	5.4%	105	10	115
17/18	1682	1580	-92	95%	95	6.1%	107	10	117
18/19	1682	1604	-58	97%	93	5.9%	107	10	117
19/20	1682	1632	-30	99%	90	5.6%	107	10	117
20/21	1657	1664	7	100%	85	5.2%	107	10	117
21/22	1652	1696	44	103%	86	5.1%	107	10	117
22/23	1648	1719	71	104%	94	5.5%	107	10	117

Source : Rapport de discussion, EAGPM 13, annexe F, appendice 1

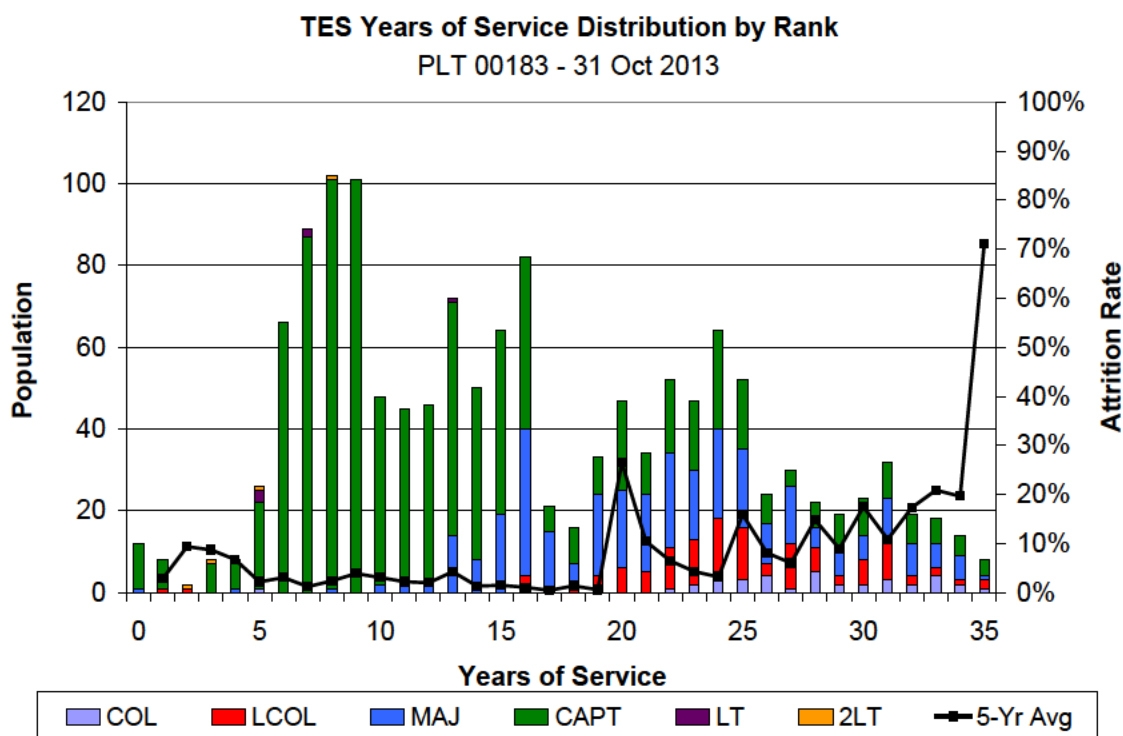
³ Ibid.

Quant à l'attrition, elle est demeurée plutôt constante depuis les dernières 5 années entre 79 et 88 départs annuels. Donc, la question se pose à savoir si les mesures et initiatives de rétention ont eu un quelconque effet sur la volonté de départ des pilotes, car le niveau d'attrition n'a pas réellement été affecté sauf peut-être pour l'année 2013 où l'attrition n'a été que de 70 pilotes.⁴ En fait, le taux d'attrition est prévu augmenter dans les prochaines années et ce, basé sur un taux moyen annuel moyen variant entre 5.4 % et 6.1 % du total de pilote autorisé. Pour bien représenter cet ordre de grandeur, le nombre anticipé de départ dans le métier de pilote se situerait entre 81 et 95 annuellement, et ce jusqu'à l'année 2022.⁵ Le dernier aspect qui influence de beaucoup le nombre de départs annuels et qui n'est pas réellement nouveau est la vague démographique relié au PRF dans les années 1990. Le tableau 2 représente bien cette vague répartie entre les 20 à 25 années de service militaire. Ce groupe d'individus est crucial aux FC dû à leur expérience et leur rôle important dans l'aviation militaire. Comme le mentionnait éloquemment gén Deschamps en 2011 « The principal challenge with personnel attrition is the fact that the Air Force is losing its cohort of Baby Boomers who are at the end of their careers ».⁶ Cependant, il est important de noter que malgré la similitude du problème identifié par la vague démographique dans les FC est semblable pour les deux, il y existe néanmoins des différences marquées.

⁴ Ministère de la Défense nationale. DGCM/DC Mil 4. Breffage annuel du gérant de carrière, métier de pilote 2013-14.

⁵ Ministère de la Défense nationale, DGPM/DPGR. Rapport de situation prévue, printemps 2014.

⁶ David Pugliese, « The Royal Canadian Air Force Wants to Train More Pilots. Will It Be Successful? », consulté le 4 mai 2014, <http://blogs.ottawacitizen.com/2011/10/02/the-royal-canadian-air-force-wants-to-train-more-pilots-will-it-be-successful/>

Tableau 3 – Distribution des années de service par grade pour les pilotes qualifiés

Source : Examen annuel des groupes professionnels militaires, 2014 officiers

Situation particulière du métier de pilote

Quelques éléments particuliers existent et peignent le métier de pilote différemment en comparaison à la majorité des autres métiers dans les FC. Le premier est lié à la raison même pourquoi les membres joignent le métier et à la tension qui se développe avec le temps. Cette tension provient de la bureaucratisation du métier qui enlève le pilote du poste de pilotage dû à la réalité des responsabilités et rôles des officiers dans les FC. L'image projetée au recrutement pour les pilotes en est une d'action, d'occasion et de vol. Le point amené dans le présent texte cible la différence entre la façon dont les FC veulent paraître pour les candidats potentiels externes et ce

qu'est la vie réelle à l'intérieur. Cette réalité contemporaine de bureaucratisations n'est pas nécessairement motivante pour tous et n'est pas la raison primaire pourquoi les pilotes en particulier ont joint les FC.⁷

De plus, un élément qui change irrémédiablement la donne est le fait que les pilotes militaires sont extrêmement attirants pour l'industrie aérienne civile parce qu'ils sont sélectionnés, expérimentés et professionnels. Tous ces éléments assurent aux compagnies civiles la possibilité d'engager des employés fiables et d'expérience sans avoir à investir beaucoup de temps et d'argent. Cet argument devient critique quand on réalise que la demande future pour des pilotes dans le domaine aérien civile est supposée augmenter de façon significative. Comme stipulé dans l'étude de Boeing, il est prévu qu'il y existera un besoin de plus de 498 000 pilotes mondialement pour les 20 prochaines années dont 85 700 parmi eux seront nécessaires pour l'Amérique du Nord.⁸ Un autre côté non négligeable est lié aux conditions de travail, au salaire et à la stabilité que ces emplois peuvent procurer. Ces salaires peuvent initialement paraître peu intéressants au bas de l'échelle salariale, mais un pilote qui a une pension ou des années disponibles devant lui, va en sortir gagnant en comparaison à un collègue militaire, et ce surtout si les compagnies engagent des pilotes en grand nombre. Ceci signifierait qu'il y aurait beaucoup de mouvement dans les postes de pilotage et conséquemment sur les possibilités de devenir commandant de bord rapidement et de recevoir les salaires associés. Par exemple, le site internet de « Airline Pilot Central » affiche qu'un

⁷ The Canadian Institute of Strategic Studies, « Retain or Perish: Why Recruiting Won't Save the CF », consulté le 6 mai 2014, <http://opencanada.org/features/reports/strategic-datalink/>

⁸ Boeing News Release, « Boeing Forecasts Increased Global Demand for Airline Pilots », consulté le 8 mai 2014, <http://boeing.mediaroom.com/2013-08-29-Boeing-Forecasts-Increased-Global-Demand-for-Airline-Pilots>

commandant de bord d'Air Canada peut gagner approximativement entre 120 000 \$ à 230 000 \$ en fonction de ses années d'ancienneté dans la compagnie, du nombre d'heures de vol par mois et du type d'appareil volé.⁹ D'après Moore, les compensations financières d'une organisation sont perçues comme étant non compétitives par ses employés lorsqu'il y existe une différence entre 10-15 % pour les mêmes conditions et types de travail. Cependant, il rajoute également que les prestations reçues par les militaires sont considérables et qu'ils contribuent à diminuer de 6.5 % la différence en salaire.¹⁰ Malgré cette correction, il y existe toujours un intérêt financier indéniable qui devient extrêmement intéressant pour les pilotes militaires quand on associe les emplois offerts par les compagnies aériennes avec de bonnes conditions de travail et une stabilité géographique assurée. Il est dans l'intérêt des FC de faire tout en son pouvoir pour réduire l'attrition des pilotes considérant les coûts de production qui sont élevés en comparaison avec d'autres métiers. C'est donc avec ces particularités en tête que les initiatives des FC seront examinées dans la prochaine section afin de voir si elles influencent d'une façon ou d'une autre la rétention des pilotes.

⁹ Airline Pilot Central, Airline Profiles, Air Canada, consulté le 8 mai 2014, http://www.airlinepilotcentral.com/airlines/canadian/air_canada

¹⁰ Le Ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes, « Positioning Defence as an Employer of Choice: Staying Competitive with Flexible and Innovative Approaches to Military Compensation », consulté le 10 mai 2014, http://www.cfc.forces.gc.ca/259/181/69_moore.pdf

RAPPORT ET INITIATIVES DE RÉTENTION

Rétention dans les FC

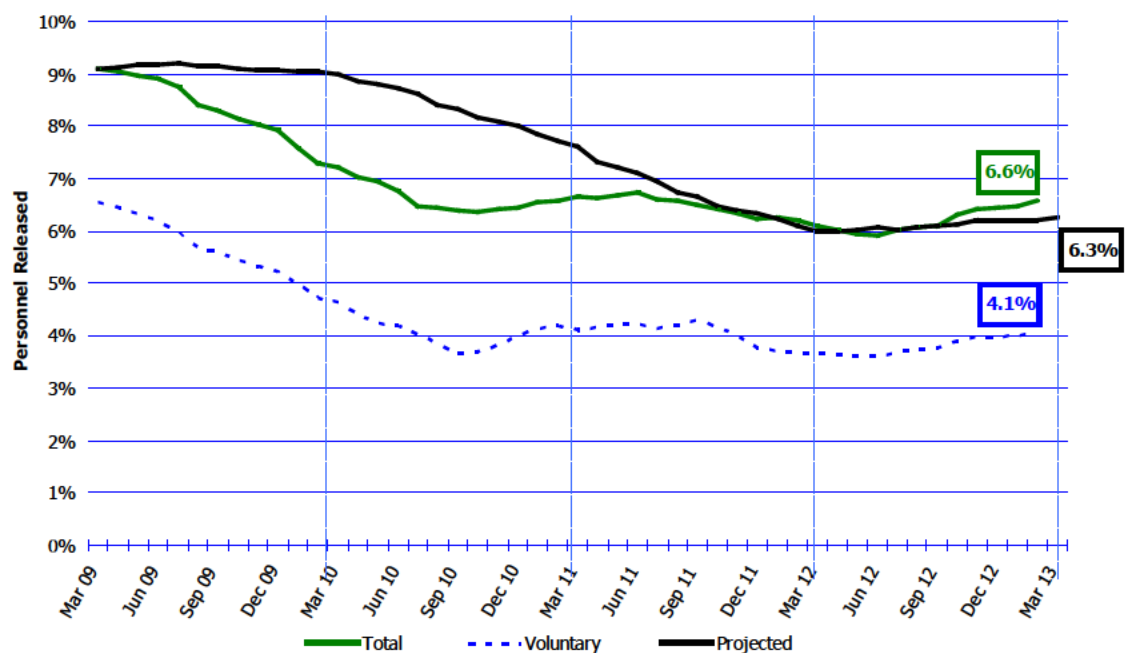
La stratégie pour la gérance du personnel militaire est plutôt générale de nature, mais elle aborde quand même quelques points entourant l'importance des programmes de rétention dans les FC surtout en lien avec les défis causés par la vague démographique et les attentes futures des membres. Cette stratégie possède des initiatives qui touchent plusieurs domaines comme l'amélioration de la gouvernance, la génération et l'appui au personnel ainsi que de la génération de la force.¹¹ Pour avoir plus de détails pertinents, on doit examiner la stratégie du maintien de l'effectif militaire qui définit en détail les initiatives utilisées dans le but de cibler la rétention des membres des FC. La stratégie en question est basée sur l'utilisation de mesures relationnelles afin d'adresser les facteurs de mécontentement chez les membres et leurs familles et établir un renforcement de l'engagement affectif envers les FC. Le plan de campagne associé à cette stratégie contient cinq lignes d'opérations qui touchent les dimensions suivantes : le rythme des opérations, l'équilibre carrière-famille, la gestion de carrière/emplois, l'instruction de base et le recrutement/sélection.¹² Ce plan a été construit à partir de multiples recherches sur les raisons et les facteurs qui influencent la décision des militaires à quitter les FC. Les deux groupes principaux ciblés dans cette initiative sont ceux qui sont au début de

¹¹ Ministère de la Défense nationale. « Stratégie du personnel militaire des Forces canadiennes », consulté le 9 mai 2014, <http://cmp-cpm.forces.mil.ca/pub/hr-rh-eng.asp>

¹² Ministère de la Défense nationale. « Stratégie du maintien de l'effectif militaire », consulté le 8 mai 2014, <http://cmp-cpm.forces.mil.ca/pub/mprs-sme-eng.asp>

leurs carrières et ceux qui en approchent la fin. Pour y réussir, ils y ont incorporé plus de 40 différents objectifs et des initiatives différentes pour appuyer les 5 différentes lignes d'opération mentionnées précédemment.¹³ Comme démontré dans cette section, il semble bien que les FC possèdent une stratégie et des initiatives en place afin d'améliorer la rétention dans les FC. Au tableau 3, on peut constater que l'attrition au niveau des FC a effectivement diminuée considérablement depuis 2009. Il est très probable que la diminution au niveau des FC soit attribuée aux initiatives de rétention, mais il n'est pas impossible qu'elle soit également reliée à la conjoncture économique mondiale, ou peut-être même d'une combinaison des deux. Néanmoins, cette tendance ne s'est pas reflétée de façon marquée dans le métier de pilote.

Tableau 4 – Attrition dans les FC



Source : Rapport de la gestion du personnel, quatrième quartier, année fiscale 2012-2013

¹³ Ibid., Annexe A.

L'approche adoptée pour la stratégie de rétention au niveau des FC est plutôt généraliste de nature et n'est pas nécessairement construite pour différentes niches avec des besoins ou des facteurs décisionnels différents. Historiquement parlant, la seule tentative récente et directement reliée à la rétention des pilotes a été le programme dénommé « Pilot Terminal Allowance ». L'efficacité de cette initiative a été plus ou moins mitigée comme démontré par Pelchat dans son étude de rétention des pilotes. Les intentions de départ étaient approximativement les mêmes, peu importe si les candidats avaient pris part au programme ou non.¹⁴ Il est intéressant de noter qu'il est spécifiquement mentionné dans la stratégie de rétention des FC que le recours à des mesures incitatives financières ne sera pas privilégié.¹⁵ Ceci indique à quel point qu'il n'y a pas d'appétit pour ce genre de solution dans le climat fiscal actuel. Quant aux autres initiatives indirectes, elles sont liées à la modification des conditions de service (CDS), à la sélection verticale¹⁶ et à l'extension de la période de départ restreint après l'obtention de la qualification initiale de pilote. Le Tableau 4 représente le cheminement normal pour les types de CDS pour les pilotes et montre bien le deuxième contrat de 5 ans qui a été rajouté pour les officiers ayant joint sous l'enrôlement direct en qualité d'officier (DEO). Cette nouvelle période de contrat a été créée dans le but de réduire l'écart entre la fin du contrat initial et celui de l'engagement de durée intermédiaire de 25 ans.

¹⁴ D. Pelchat, « Canadian Forces Pilot Retention Study » (étude conduite pour le Directeur pour la recherche et l'évaluation des ressources humaines dans le cadre du Programme de commandement et d'état-major interarmées, Collège des Forces canadiennes 2002), p. 1.

¹⁵ Stratégie du maintien de l'effectif militaire, 2009.

¹⁶ Rapport de discussion de la revue du métier de pilote, EAGPM 2014, Annexe F.

Tableau 5 – Séquence des conditions de service pour le métier de pilote

PLT	TOS Sequence			
	VIE	CE	CE	IE
ENTRY Plan				
• DEO	9	5	5	25
• ROTP	12	5		25

Source : Revue du métier de pilote, EAGPM 2014

Étude de rétention des pilotes des FC

En 2002, Pelchat procéda avec une étude afin d'étudier les facteurs qui influençaient la rétention des pilotes. Il a été déterminé que l'opinion des pilotes était plutôt commune à travers les différentes communautés. Hormis les facteurs décisionnels communs retrouvés dans les sondages conduits au niveau des FC comme la qualité de vie, la satisfaction d'emploi, l'équilibre travail/famille, il y avait également des éléments vraiment spécifiques au métier de pilote. Ceux-ci étaient particulièrement reliés à la création d'un choix de carrière double (pilote de vol/pilote de carrière), à un salaire plus élevé et à une capacité de voler plus fréquemment.¹⁷ Donc, il peut y avoir véritablement des différences marquées entre l'opinion générale des membres des FC sur les facteurs importants à la rétention et celles des membres de certains métiers. Donc, l'existence même de ces différences mène au raisonnement logique que la stratégie de rétention

¹⁷ D. Pelchat, « Canadian Forces Pilot Retention Study », p.32.

devrait être construite sur mesure lorsque les initiatives générales ont plus ou moins de succès à la rétention du personnel dans certains métiers.

Nouveaux problèmes

Il semble que l'option principale adoptée pour contrebalancer l'attrition dans le métier de pilote réside principalement, comme exposée auparavant, dans l'augmentation de la production de pilotes. Il est donc proposé dans ce texte que la production agressive de pilotes ab initio va créer un bouchon dans les unités d'instruction ainsi que dans les unités opérationnelles. Il est anticipé qu'elles ne seront pas capables d'absorber tous ces nouveaux pilotes car il existe déjà une attente substantielle de 6 à 12+ mois pour plusieurs unités d'entraînement opérationnelles. De plus, la réduction d'heures de vol annoncée récemment va certainement compliquer le processus nécessaire pour entraîner ces nouveaux pilotes.¹⁸ Comme démontré dans l'étude RAND, les unités ont besoin d'approximativement 60 % de pilotes expérimentés pour faciliter l'entraînement des nouveaux pilotes. Si ce ratio change de façon négative, ce qui est attendu avec une production élevée de nouveaux pilotes ab initio, plus d'heures de vol seront donc nécessaires pour procéder à ce même entraînement.¹⁹ L'autre conséquence importante amenée par cette situation sera l'augmentation du temps nécessaire pour entraîner les nouveaux venus jusqu'au plus haut point de qualification. Donc, à moins que le nombre

¹⁸ Ministère de la Défense nationale. CAS, Directeur disponibilité opérationnelle des flottes, PPSC, 7 avril 2014.

¹⁹ RAND, « The Air Force Pilot Shortage: A Crisis for Operational Units », consulté le 7 mai 2014, http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1204.html

d'heures de vol ne soit augmenté, il sera donc nécessaire de muter les pilotes de façon plus fréquentes et plus tôt dans leurs carrières, et ce en majorité dans des postes administratifs afin de faire de la place aux nouveaux arrivants. Ceci deviendra nécessaire considérant le nombre limité de postes disponibles à l'unité et à la production agressive de pilote ab initio. De plus, il est important de comprendre que la pression va se retrouver principalement sur les pilotes d'expériences restants qui devront entraîner tous les nouveaux venus ou du moins initialement. À mesure que d'autres pilotes prennent de l'expérience, les pilotes expérimentés devront alors soit moins voler, pour laisser les heures de vol aux nouveaux expérimentés, ou soit quitter l'escadron si les postes sont requis pour les nouveaux arrivants. De plus, il est à noter que les budgets reliés aux mutations ont été également réduits ce qui rendra les options de mutations très limités en portée.²⁰ Donc, peu importe les situations et les options énumérées précédemment, il est proposé que celles-ci vont renforcer le problème de rétention tant et aussi longtemps que cet environnement ainsi que les frustrations reliées au temps d'attente, au vol limité et aux mutations dans des postes administratifs persistent.

ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Dans les sections précédentes, il a été démontré que les initiatives mises en place ont peut-être eu un effet sur la rétention des pilotes dans les FC, mais que le lien est difficile à établir de façon claire et précise. De plus, la fixation sur la production

²⁰ Ministère de la Défense nationale, DGCM/DC Mil 4, breffage annuel du gérant de carrière, métier de pilote 2013-14.

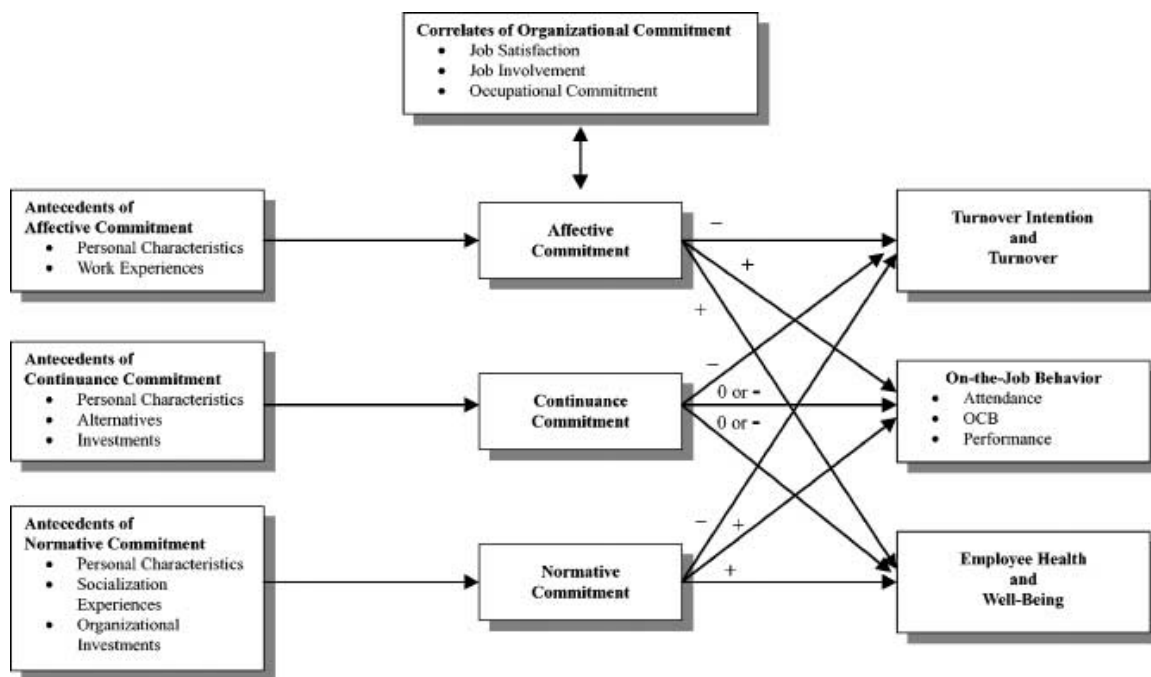
agressive de nouveaux pilotes ab initio combinée avec la réduction d'heures de vol va créer d'autres problèmes de deuxième et troisième ordre qui vont sûrement affecter la rétention future des pilotes dans les FC. Le point intéressant amené dans ce texte est le concept d'une approche sur mesure pour les métiers qui ont toujours des problèmes de rétention et qui ne répondent pas nécessairement comme voulu aux initiatives de rétention générales au niveau des FC. La raison principale proposée est celle du fait que chaque métier peut posséder une majorité de membres qui n'ont pas nécessairement les mêmes antécédents et facteurs décisionnels qui affectent ultimement leurs décisions à quitter les FC. Ce texte propose donc l'utilisation du modèle théorique EO de Meyer et Allen comme exemple de cadre à utiliser afin de s'assurer que les pratiques et initiatives de gestion des ressources humaines portent les fruits escomptés. Ce modèle est d'après plusieurs « [...] the most well developed and comprehensive theory of organizational commitment available to date ».²¹ Il est subdivisé en trois types distinctifs d'engagement soient affectif, normatif et calculé. Le premier est un attachement émotionnel et une identification à l'organisation. Le deuxième est un sentiment du devoir et d'obligation de rester dans l'organisation tandis que le dernier est une estimation du coût du départ de l'organisation.²² Comme l'expliquent bien Allen et Meyer dans leur livre, « Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong

²¹ Paul Gade, « Organizational commitment in the military: An overview », *Military Psychology* 15, n°3 (2003), p. 164.

²² J. P. Meyer, D. J. Stanley, L. Herscovitch et L. Topolnytsky, « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences », *Journal of Vocational Behavior* 61, n°2 (2002), p.22.

continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so ».²³

Tableau 6 – Modèle à trois dimensions d’engagement organisationnel



Source : Meyer and al, Journal of Vocational Behavior, p. 22.

Meyer et ses collègues ont conduit une analyse pour examiner les antécédents, les corrélations et les conséquences de l’engagement affectif, normatif et calculé. Les résultats ont montré que l’engagement affectif et normatif sont liés positivement avec la satisfaction au travail et au comportement de citoyen organisationnel. De plus, l’engagement affectif et normatif sont liés négativement à l’intention de quitter, aux

²³ N. Allen et J. P. Meyer, « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity », Journal of Vocational Behavior 49, n°3 (1996), p. 253.

déperts et à l'absentéisme tandis que l'engagement calculé n'était pas lié à l'intention de quitter, mais il l'était négativement pour ce qui est du comportement de citoyen organisationnel.²⁴ Plusieurs autres recherches ont initialement examiné les formes d'EO indépendamment pour la suite progresser et considérer comment les individus pouvaient expérimenter toutes les trois formes en même temps et en conjonction les unes avec les autres. Récemment, ce domaine s'est révolutionné par l'examen de l'EO de profils. Ces profils reflètent la relativité des niveaux de chaque forme d'EO et en les combinant ont obtenu une meilleure vue d'ensemble. Par exemple, un individu peut démontrer un haut niveau d'EO affectif et normatif, mais un bas niveau d'EO calculé. De plus, un individu peut avoir un engagement bas sur les trois formes. Donc, la force comparative de chacune de ces formes constitue le profil d'EO de l'individu qui lui, à son tour, a un impact sur le comportement de l'individu envers l'organisation.²⁵

Cependant, ce n'est pas tous les chercheurs qui croient que ce modèle est valide. Comme argumenté dans l'article de Solinger et Al., les auteurs avancent qu'il y a des inconsistances conceptuelles dans le modèle et que leur hypothèse est appuyée par le manque de données empiriques irrévocables dans les recherches conduites depuis les 15 dernières années. Ceci les mène à croire que le modèle devrait seulement prendre en considération l'EO affectif et ne pas servir comme modèle général d'EO. De plus, ils stipulent que les formes d'EO normatif et calculé devraient être seulement considérées comme étant des antécédents menant à un comportement spécifique.²⁶ Néanmoins, ils

²⁴ J. P. Meyer et coll., « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences », p.22.

²⁵ J. P. Meyer et coll., « Organizational Commitment in the Military: Application of a Profile Approach », *Military Psychology* 25, n°4 (2013), p. 382, 396-398.

sont d'accord pour dire que ce modèle est utile pour prédire la rotation des employés. Malgré tout, il est avancé dans le texte présent que ce modèle peut être très utile à déterminer les profils d'EO des pilotes dans les FC et ainsi avoir une meilleure idée des approches interventionnelles requises en fonction des profils existants. Dans une étude récente utilisant le sondage de rétention de 2010 des FC, les auteurs de cet article ont révélé six différents profils qui étaient similaires, mais pas identiques à d'autres études impliquant des individus non militaires.²⁷ Malheureusement, cette étude s'est fixée seulement sur quelques facteurs potentiels pouvant contribuer à la formation de profils d'engagement organisationnel. Il est donc important de continuer ce type de recherche dans les FC et surtout dans les métiers qui souffrent de problèmes de rétention afin de créer une base de données plus ample.

CONCLUSION

Il a été démontré dans ce texte qu'il y existe toujours un problème de rétention dans le métier de pilote, et ce malgré la réduction considérable au niveau de l'attrition des FC depuis les dernières années. Ce manque de résultat pour ce qui est du métier de pilote est probablement dû à la nature généraliste des politiques et des initiatives mises en place au niveau des FC pour la rétention du personnel. L'étude de Pelchat a bien fait ressortir certains problèmes uniques au métier de pilote et le fait que ces problèmes existent

²⁶ O. Solinger, W. Olfen et R. Roe. « Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment », *Journal of Applied Psychology* 93, n°1 (2008), p.80.

²⁷ Meyer. *Organizational Commitment in the Military: Application of a Profile Approach*, p.394-395.

toujours sous cette forme. Les pilotes n'ont pas plus d'heures de vol, la majorité ne veut pas plus aller dans des postes au sol et les salaires ne sont toujours pas aussi compétitifs qu'ils pourraient l'être. D'un autre côté, il a été également prouvé que la production agressive de pilotes ab initio, la réduction d'heures de vol, les coûts liés au roulement du personnel et l'attraction des emplois civils auront certainement des effets de deuxième et de troisième ordre qui affecteront la rétention future des pilotes si rien n'est changé. Considérant le climat fiscal précaire et le peu d'appétit de la part du leadership institutionnel à utiliser des solutions ayant des connotations financières, l'EO devient alors un secteur d'action et d'étude intéressant pour renforcer la rétention des pilotes dans les FC. Donc, la solution proposée est celle qui utilise le modèle de Meyer et Allen pour déterminer les profils des individus dans le métier de pilote et ce, dans le but de déterminer les facteurs contribuant à l'EO et aux comportements voulus. Des mesures appropriées pourront alors être appliquées et le processus devra être révisé continuellement afin de vérifier l'évolution des profils et réajuster au besoin les initiatives de rétention si nécessaire.

BIBLIOGRAPHIE

Livres, manuels, documents, Discours, revues de recherche et articles

Meyer, John. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Californie: Sage Publications, 1997.

Paillé, Pascal. *La Fidélisation des ressources humaines*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 2011.

Parlement du Canada. « Recruitment and Retention in the Canadian Forces », accédé le 7 mai 2014,

<http://www.parl.gc.ca/Default.aspx?Language=F>

Parlement du Canada. « Chapter 2, National Defence – Military Recruiting and Retention of the May 06, Report of the Auditor General of Canada », accédé le 2 mai 2014,

<http://www.parl.gc.ca/Default.aspx?Language=F>

Ministère de la Défense nationale. « Stratégie du personnel militaire des Forces canadiennes », accédé le 9 mai 2014,

<http://cmp-cpm.forces.mil.ca/pub/hr-rh-eng.asp>

Ministère de la Défense nationale. « Stratégie du maintien de l'effectif militaire », accédé le 8 mai 2014,

<http://cmp-cpm.forces.mil.ca/pub/mprs-sme-eng.asp>

Defence R&D Canada – CORA. Review of Attrition and Retention Research for the Canadian Forces, accédé le 10 mai 2014,

www.drdc-rddc.gc.ca

National Defense Research Institute. « The civilian Airline Industry's role in Military Retention », accédé le 5 mai 2014,

http://www.rand.org/pubs/documented_briefings/DB118.html

RAND. « The Air Force Pilot Shortage: A Crisis for Operational Units », accédé le 7 mai 2014,

http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1204.html

Koskie, Brad. « Surly Bonds? An Examination of Pilot Retention Issues and Strategies and their Application to the Canadian Forces », travail rédigé dans le cadre du Programme de commandement et d'état-major interarmées, Collège des Forces canadiennes, 2009.

Pelchat, D. « Canadian Forces Pilot Retention Study », étude conduite pour le Directeur pour la recherche et l'évaluation des ressources humaines dans le cadre du Programme de commandement et d'état-major interarmées, Collège des Forces canadiennes, 2002.

Ploughman, Bruce. « Pilot Retention Post-PTA : Where do we go from here », travail rédigé dans le cadre du Programme de commandement et d'état-major interarmées, Collège des Forces canadiennes, 2002.

Ministère de la Défense nationale. DGPM/DPGR. Rapport de situation prévue, printemps 2014.

Ministère de la Défense nationale. CAS, DSPA. Revue du métier de pilote, EAGPM 2014.

Ministère de la Défense nationale. CAS, DSPA. Revue du métier de pilote, EAGPM 2013.

Ministère de la Défense nationale. DGCM/DC Mil 4. Breffage annuel du gérant de carrière, métier de pilote 2013-14.

Ministère de la Défense nationale. DGPM. Rapport de la gestion du personnel des FC, quatrième quartier 2012-13.

Ministère de la Défense nationale. CAS, Directeur disponibilité opérationnelle des flottes. PPSC, 7 avril 2014.

Allen, N.J. et J.P. Meyer. « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity », extrait de *Journal of Vocational Behavior* 49, N°3 (1996), p.252-276.

Allen, Natalie. « Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice », extrait de *Military Psychology* 15, n°3 (2003), p. 237-253.

Baret, C., F. Dumas, C. Mairesse et S. Randon. « Exploiter une enquête de satisfaction pour identifier les principaux facteurs de fidélisation des personnels », extrait de *Revue interdisciplinaire management et humanisme* 4, n° 8 (2013), p. 124-134.

Chew, J. et C. Chan. « Human Resources Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay », extrait de *International Journal of Manpower* 29, N°6 (2008), p. 503-522.

Currihan, Douglas. « The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover », extrait de *Human Resource Management Review* 9, n°4 (1999), p. 495-524.

Demir, C., B. Sahin, K. Teke, M. Ucar et O. Kursun. « Organizational Commitment of Military Physicians », extrait de *Military Medicine* 174, n° 9 (septembre 2009), p. 929-935.

Dunham, R., J. Grube et M. Castaneda. « Organizational Commitment : The Utility of an Integrative Definition », extrait de *Journal of Applied Psychology* 79, n°3 (1994), p. 370-380.

Gade, Paul. « Organizational Commitment in the Military: An Overview », extrait de *Military Psychology* 15, n°3 (2003), p. 163-166.

Gade, P. et W. Schumm. « The Measurement and Consequences of Military Organizational Commitment in Soldiers and Spouses », extrait de *Military Psychology* 15, n°3 (2003), p. 191-207.

Giraud, L. « La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique », extrait de *Revue de gestion des ressources humaines* 82, n° 2 (2012), p. 44-60.

Hacklett, R., P. Bycio et P. Huasdorf. « Further Assesment of Meyer and Allen's (1991) Three Component Model of Organizational Commitment », extrait de *Journal of Applied Psychology* 79, n°1 (1994), p. 15-23.

Heffner, T. et P. Gade. « Commitment to Nested Collectives in Special Operations Forces », extrait de *Military Psychology* 15, n°3 (2003), p. 209-224.

Herscovitch, L. et J. Meyer. « Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model », extrait de *Journal of Applied Psychology* 87, n°3 (2002), p. 474-487.

Meyer, J., D. Stanley, L. Herscovitch et L. Topolnytsky. « Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents Correlates, and Consequences », *Journal of Vocational Behavior* 61, n°2 (2002), p. 20-52.

Meyer, J., C. Kam, I. Goldenberg et N. Bremmer. « Organizational Commitment in the Military: Application of a Profile Approach », extait de *Military Psychology* 25, n°4 (2013), p. 381-401.

Meyer, J. et E. Maltin. « Employee Commitment and Well-being: A Critical Review, Theoretical Framework and Research Agenda », extrait de *Journal of Vocational Behavior* 77, n°1 (2010), p. 323-337.

O'shea, P., G. Goodwin, J. Driskell, E. Salas et S. Ardison. « The Many Faces of Commitment: Facet-Level Links to Performance in Military Contexts », extrait de *Military Psychology* 21, n°5 (2009), p. 6-23.

Rusu, Raluca. « Affective Organizational Commitment, Continuance Organizational Commitment or Normative Organizational Commitment? », extrait de *Revista Academiei Fortelor Terestre* 70, n°2 (2013), p. 192-197.

Sinclair, R., J. Tucker et J. Cullen. « Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles », extrait de *Journal of Applied Psychology* 90, n°6 (2005), p. 1280-1287.

Solinger, O., W. Olfen et R. Roe. « Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment », extrait de *Journal of Applied Psychology* 93, n°1 (2008), p.70-83.

Stanley, L., C. Vandenberghe, R. Vandenberg et K. Bentein. « Commitment Profiles and Employee Turnover », extrait de *Journal of Vocational Behavior* 82, n° 2 (2013), p. 176-187.

Le Ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes. « Positioning Defence as an Employer of Choice: Staying Competitive with Flexible and Innovative Approaches to Military Compensation », accédé le 10 mai 2014, http://www.cfc.forces.gc.ca/259/181/69_moore.pdf

The Canadian Institute of Strategic Studies, « Retain or Perish: Why Recruiting Won't Save the CF », accédé le 6 mai 2014, <http://opencanada.org/features/reports/strategic-datalink/>

Pugliese, David. « The Royal Canadian Air Force Wants to Train More Pilots. Will It Be Successful? », accédé le 4 mai 2014, <http://blogs.ottawacitizen.com/2011/10/02/the-royal-canadian-air-force-wants-to-train-more-pilots-will-it-be-successful/>

Boeing, News Release. « Boeing Forecasts Increased Global Demand for Airline Pilots », accédé le 8 mai 2014, <http://boeing.mediaroom.com/2013-08-29-Boeing-Forecasts-Increased-Global-Demand-for-Airline-Pilots>

U.S. Air Force Personnel Center. « Pilots, CSOs may be eligible for retention incentives », accédé le 9 mai 2014, <http://www.afpc.af.mil/news/story.asp?id=123354091>

Airline Pilot Central. Airline Profiles, Air Canada, accédé le 8 mai 2014, http://www.airlinepilotcentral.com/airlines/canadian/air_canada