

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



L'ATTRITION PRÉMATURÉE DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES : UN DÉFI POUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT?

Maj K. Larocque

JCSP 42

Master of Defence Studies

Disclaimer

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

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2016.

PCEMI 42

**Maîtrise en études de la
défense**

Avertissement

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2016.

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES
JCSP 42 – PCEMI 42
2015 – 2016

MASTER OF DEFENCE STUDIES – MAÎTRISE EN ÉTUDES DE LA DÉFENSE

**L'ATTRITION PRÉMATURÉE DANS LES FORCES ARMÉES
CANADIENNES : UN DÉFI POUR LE PROCESSUS DE
RECRUTEMENT?**

Maj K. Larocque

“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.”

Word Count: 19 928

“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.”

Compte de mots: 19 928

SOMMAIRE

Les Forces armées canadiennes (FAC) subissent chaque année entre 6.5 à 7% d'attrition¹ où en moyenne entre 20 à 25% représente une attrition dans les premières années de service². Ce dernier phénomène d'attrition prématurée est l'essence même de ce projet de recherche qui se veut un regard sur le processus de recrutement afin de voir s'il y a des mesures préventives qui peuvent être mises en place, dans le but de limiter les chances d'attrition durant le premier contrat de service. En raison des coûts associés à l'entraînement d'une recrue combiné au changement démographique de la population canadienne, cela fait en sorte que ce phénomène d'attrition mérite que les FAC y portent une attention particulière.

Ce travail argumente donc que les FAC devraient instaurer des éléments préventifs dans leurs pratiques de recrutement afin de limiter l'attrition prématurée de leur membre. Pour s'y faire, la théorie sur le fondement générationnel combiné avec la démographie de la population canadienne a été utilisée afin de déterminer si le processus de recrutement des FAC satisfait de nos jours les besoins de celle-ci. Quoique les FAC aient un processus qui est bien ancré et établi, lorsqu'on le compare avec des études sur les signes précurseurs à une attrition prématurée et des stratégies qui ont été mises en place par d'autres organisations et nations, on peut remarquer que pour cibler les nouvelles générations de nos jours, les FAC seraient avertis d'envisager certaines améliorations ou de maintenir certaines procédures dans leur processus. Se faisant, ce travail émet donc six recommandations : rétablir le test de conditionnement physique dans le processus de recrutement, évaluer la possibilité d'établir un programme d'initiation aux FAC pour les membres du rang, mettre à jour les sources d'information relative aux FAC, maintenir les

¹ Ministère de la Défense nationale, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013 (Ébauche)* (Ottawa : Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), 2015), p. 34.

² Ministère de la Défense nationale, *Rapport Annuel sur l'attrition de la Force régulière 2009-2010* (Ottawa : Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), 2012), p. 14.

programmes pour les autochtones et les conseils de sélection supplémentaire pour les officiers, maintenir le test d'aptitudes des Forces canadiennes et le test de personnalité, et maintenir un processus de conseil de sélection au niveau national.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des abréviations.....	vii
INTRODUCTION	1
Méthodologie	4
Limitations	6
CHAPITRE 1 – DÉMOGRAPHIE GÉNÉRATIONELLE ET LE RECRUTEMENT	7
1.1 Aperçu	7
1.2 Les types de générations sur le marché du travail actuel	8
1.2.1 Les baby-boomers.....	9
1.2.2 La génération X	10
1.2.3 La génération Y	10
1.2.4 La génération Z.....	11
1.3 Le recrutement des générations Y et Z.....	13
1.3.1 L'utilisation des technologies comme moyen d'attraction.....	13
1.3.2 L'humanisation du traitement des candidatures	17
1.3.3 Les attentes générales de ces générations.....	18
1.4 L'influence du contexte social sur les types de générations	20
1.5 Sommaire	22
CHAPITRE 2 – L'ENVIRONNEMENT DU RECRUTEMENT	23
2.1 Aperçu	23
2.2 Les éléments du recrutement en règle générale	24
2.2.1 L'attraction	25
2.2.2 Le traitement des candidatures	29
2.2.3 La sélection.....	32
2.2.4 L'enrôlement/engagement	37
2.3 Les facteurs internes.....	37
2.3.1 Les ressources.....	38
2.3.2 Le Plan de recrutement stratégique	42
2.3.3 La diversité et l'équité en matière d'emploi.....	43

2.3.4 Les membres des FAC.....	46
2.4 Les facteurs externes	47
2.4.1 L’opinion publique	47
2.4.2 Le marché du travail.....	49
2.4.3 Les médias	51
2.4.4 La démographie et le vieillissement de la population	51
2.5 L’attrition dans les FAC.....	55
2.6 Sommaire	61
CHAPITRE 3 – LES SIGNES PRÉCURSEURS ET STRATÉGIES À L’ATTRITION PRÉMATURÉE.....	62
3.1 Aperçu	62
3.2 Les facteurs précurseurs qui influencent l’attrition prématurée.....	62
3.2.1 La satisfaction de l’emploi	63
3.2.2 Le niveau de forme physique.....	65
3.2.3 L’habileté cognitive et test psychologique	66
3.3 Les stratégies des forces militaire alliés pour limiter l’attrition prématurée.....	67
3.3.1 L’Australie.....	68
3.3.2 La Police Provincial de l’Ontario	70
3.3.3 Les États-Unis.....	70
3.4 Sommaire	72
CHAPITRE 4 – ANALYSE DU RECRUTEMENT DES FAC.....	74
4.1 Aperçu	74
4.2 L’aperçu réaliste des emplois.....	75
4.3 Le TAFC et le test de personnalité.....	78
4.4 Sommaire	80
CONCLUSION.....	82
BIBLIOGRAPHIE.....	87

Liste des figures

Figure 1.1 – La segmentation générationnelle	21
Figure 2.1 – L’environnement du recrutement	24
Figure 2.2 – Ratio d’appliquant versus d’ enrôlé.....	27
Figure 2.3 – Source d’information principale sur les FAC.....	28
Figure 2.4 – Source d’influence pour contacter les FAC.....	29
Figure 2.5 – Le processus de traitement des candidatures dans les FAC	31
Figure 2.6 – Étendu du groupe de recrutement au Canada, 2004-2015.....	39
Figure 2.7 – Budget fiscal du GRFC, 2008-2015	41
Figure 2.8 – Représentation de la population des femmes dans les FAC.....	44
Figure 2.9 – Représentation de la population des Autochtones dans les FAC	45
Figure 2.10 – Représentation de la population des membres minorités visibles dans les FAC	45
Figure 2.11 – Taux de chômage au Canada, 2011-2015.....	49
Figure 2.12 – Nombre d’emploi au Canada, 2011-2015	50
Figure 2.13 – Portrait des générations à partir de la pyramide des âges, Canada, 2011...	52
Figure 2.14 – Nombre de recrues officiers par rapport au nombre total de libérations	56
Figure 2.15 – Nombre de recrues membre du rang par rapport au nombre total de libérations	56
Figure 2.16 – Taux d’attrition dans les FAC	58
Figure 2.17 – Profil d’état stable et profil réel de l’effectif des officiers, 2013	59
Figure 2.18 – Profil d’état stable et profil réel de l’effectif des membres du rang, 2013.	59

Liste des tableaux

Tableau 1.1 - Analyse comparative des qualités et défauts des générations au travail.....	9
Tableau 2.1 – Exemple d'échelonnage	36

Liste des abréviations

AC	Armée canadienne
AS	Année de service
AF	Année fiscale
CDIAC	Centre de la doctrine et de l'instruction de l'Armée canadienne
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CMR	Collège militaire royale
DBPP	Directeur – Besoins en production de personnel
DGRAPM	Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire)
EA	Engagement affectif
EC	Engagement continu
EMI	Évaluation de la motivation individuelle
ÉE	Équité en matière d'emploi
EN	Engagement normatif
FAC	Force armée canadienne
FDA	Force de la défense australienne
GD	Groupe désigné
GRFC	Groupe de recrutement des Forces canadiennes
MR	Membre du rang
MMS	MultiMedia Message Service
OPP	Police provincial de l'Ontario
OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique nord
PARD	Plan d'action pour la réduction du déficit
PP	Période de perfectionnement
PRS	Plan de recrutement stratégique
PM	Potentiel militaire
QG	Quartier général
SOAC	Sélection des officiers de l'Armée canadienne
SMS	Short Message Service
SGPM	Sous-groupe professionnel militaire
TAFC	Test d'aptitude des Forces canadiennes
TIC	Technologie de l'information et de communication

INTRODUCTION

L'histoire des Forces armées canadienne (FAC) nous relate que le service militaire au Canada est régi selon un système d'engagement volontaire à l'exception de deux périodes où l'employabilité massive a dû être mise en place pour combler le besoin de main-d'œuvre exceptionnelle qu'exigeaient les deux conflits mondiaux du XX^e siècle. Jusqu'à présent, les FAC ont su tirer leur épingle du jeu dans le monde du recrutement en jouissant d'une bonne réputation comme employeur stable. Selon Alan Okros³ les facteurs les plus pertinents pour une personne de choisir les FAC comme une carrière sont : « les conditions actuelles du marché du travail, les perceptions de l'harmonie entre les objectifs de carrière et la vie privée, les possibilités offertes par l'employeur, l'image générale, la réputation et la visibilité de l'employeur⁴ » [trad. libre]. Cependant, la mondialisation apporte de nombreux changements, comme par ex. la diversité culturelle, un partage de l'information en temps réel ou bien une concurrence sur le marché du travail qui dépasse les frontières transnationales, et les FAC devront s'assurer de faire des adaptations afin de demeurer un employeur de choix. D'ailleurs, plusieurs grandes entreprises civiles ont compris que pour attirer et maintenir les meilleurs, il faut qu'ils adaptent leur pratique de gestion et d'embauche aux générations d'aujourd'hui. Les FAC dans le passé n'ont pas toujours été les plus proactifs dans ce domaine. En effet, si l'apparition d'un seul système de recrutement et d'entraînement a vu le jour en 1967 par l'unification des trois services, celui-ci ne fut orienté que par seulement une série de politiques internes au recrutement qui ont varié dans le temps pour s'adapter au besoin de réduction ou d'expansion de la force. Ce n'est toutefois qu'en 2007, avec la parution de la publication *Orientation au niveau stratégique vers la victoire dans*

³ Docteur en psychologie industrielle et organisationnelle qui compte plusieurs années d'expérience à son actif dans le domaine des ressources humaines comme officier de sélection du personnel.

⁴ Alan Okros, « Becoming the Employer of Choice: Human resource challenges within DND and the CF », *The Public Management of Defence in Canada*, éd. Craig Stone (Toronto: Breakout Educational Network, 2009), p. 162.

la chasse aux talents, « que les [FAC] ont énoncé clairement, par écrit, leur orientation stratégique et les résultats qu'elles souhaitent obtenir⁵ ». Cependant, ce n'est qu'en 2015, près d'un demi-siècle après l'unification, que la première doctrine⁶ sur le recrutement des FAC voit le jour⁷. Au fil de ces années, cela a assurément laissé place à des pratiques locales plutôt que de préconiser une approche nationale normalisée par une doctrine sur le recrutement.

Il est indéniable que dans un monde où la concurrence est constante, que les pratiques se doivent d'évoluer. De ce fait, une vision claire et au goût du jour aura sans aucun doute une incidence importante afin de pouvoir maintenir un niveau de personnel nécessaire au soutien des missions telles qu'énoncées dans la *Stratégie de défense Le Canada d'abord*⁸. De plus, il faut s'assurer que les candidats choisis seront de qualités et pourront y voir un engagement à long terme au sein de leur organisation. Quand nous prenons en considération les coûts engagés pour la formation du personnel, ces faits sont non négligeables. En effet, en mai 2006, le rapport de la vérificatrice générale du Canada « [indique] qu'au bout de quatre années de service, environ [35%] » des ingénieurs de combat de l'Armée de terre quittaient le service militaire alors « qu'il faut compter environ 220 000\$ pour former un ingénieur de combat qui a quatre années de service⁹ ». La même constatation est présente, après sept années de service, dans le cas des officiers du génie électrique et mécanique où « il faut compter environ 200 000\$ pour former ces officiers pendant sept ans, dont quatre sont généralement consacrés à une formation

⁵ Ministère de la Défense nationale, *Guide d'orientation stratégique du recrutement dans les Forces armées canadiennes : Un paysage changeant* (Ottawa : Groupe du recrutement des Forces canadiennes, 2014), p. 5.

⁶ Ministère de la Défense nationale, *Doctrine sur le recrutement des Forces armées canadiennes* (Ottawa : Groupe du recrutement des Forces canadiennes, 2015).

⁷ LCol Jeffrey Stouffer, conversation téléphonique concernant la recherche de documentation sur le recrutement, 26 octobre 2015.

⁸ Ministère de la Défense nationale, *Stratégie de défense Le Canada d'abord* (Ottawa : MDN Canada, 2008), p. 1-4.

⁹ Bureau du vérificateur général du Canada, *Le Point : Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes* (Ottawa : Bureau du vérificateur général, 2006), p. 73-74.

universitaire¹⁰ ». De ce fait, dans le rapport on peut constater « [qu'] au sein de certains groupes professionnels, les départs en début de carrière peuvent être coûteux si les militaires quittent avant que le Ministère ait pu tirer profit des sommes consacrées à leur formation¹¹ ». Avec des coûts d'étude de plus en plus astronomique à assumer de nos jours lors d'une formation au sein du système public, il est fort à parier que plusieurs candidats feront le même choix, mais avec une mise en place de certaines pratiques d'embauche, ce taux pourrait sûrement être réduit.

Par ce fait, la disponibilité du personnel, « la ressource la plus importante de la défense¹² », doit donc devenir un aspect essentiel au FAC afin de maintenir une force opérationnelle qui sera toujours efficace et qui saura opérer dans un environnement de plus en plus complexe où les menaces de sécurité tant à domicile qu'à l'étranger sont de plus en plus imprévisibles. Il est important de ne pas attendre afin de mettre des mesures concrètes en place, car cette disponibilité se voit perturber très rapidement en raison de nombreux facteurs, y compris la retraite imminente des baby-boomers et celle à venir de la génération X, un changement démographique ainsi que le vieillissement de la population Canadienne¹³, sans oublier l'évolution des besoins des nouvelles générations sur le marché du travail (les générations Y et Z) sur lesquels nous nous attarderons plus loin.

Finalement, le recrutement dans les FAC comprend la force de la réserve et la force régulière où chacune de ces composantes est responsable de leur propre recrutement. Bien qu'il y ait quelques petites nuances dans la responsabilité de certaines étapes du recrutement, ils sont tous les deux régies des mêmes règles et procédures. Alors, il est important de noter que ce travail de recherche vise donc à effectuer une évaluation du processus de recrutement des FAC,

¹⁰ *Ibid.*, p. 74.

¹¹ *Ibid.*, p. 73.

¹² Ministère de la Défense nationale, *Stratégie de défense Le Canada d'abord*, p. 16.

¹³ Statistique Canada, « Quelques aspects de la composition démographique et ethnoculturelle de la population », consulté le 21 décembre 2015, <http://www.statcan.gc.ca/pub/91-003-x/2007001/4129904-fra.htm>.

spécifiquement à la force régulière, de nos jours et de voir comment les FAC pourraient améliorer leur processus afin de limiter l'attrition de leurs membres dans les premières années servies¹⁴. Ce travail argumentera que pour limiter l'attrition prématurée de leurs membres, les FAC devraient instaurer des éléments préventifs dans leurs pratiques de recrutement. Par attrition prématurée, l'auteur sous-entend la durée du premier contrat de service¹⁵. Afin de justifier cette thèse, les questions de recherche suivante seront examinées :

1. De quelle façon les générations d'aujourd'hui abordent-elles le marché du travail?
2. En quoi consiste l'environnement du recrutement pour les FAC?
3. Quel type d'attrition prématurée les FAC subissent-elles?
4. Quelles sont les raisons potentielles qui sont susceptibles de causer une attrition prématurée?
5. Quelles sont les leçons à tirer de certaines forces militaires alliées et civiles dans les stratégies pour limiter l'attrition prématurée?

Méthodologie

Afin de répondre à ces différentes questions de recherches, cette étude adopte une méthodologie de recherche qualitative impliquant une revue de la littérature sur les ressources humaines, plus précisément dans le domaine des tendances sociétales et des nouvelles générations. Au cours de cette revue, une analyse de données primaires et secondaires provenant de travaux de recherche académiques ou de journaux, de manuscrits, de sites internet de différents ministères canadiens et étrangers ont été consultés ainsi que des documents de doctrine et diapositives de différentes présentations concernant le recrutement et l'attrition dans les FAC a été fait. Lorsque certaines documentations formelles n'étaient pas disponibles pour clarifier

¹⁴ Il est à noter qu'à partir de ce moment, bien que certaines discussions plus loin puissent aussi être valides pour la force de la réserve, lorsque l'auteur fait référence au terme FAC, il fait uniquement référence à la force régulière.

¹⁵ Dans le cas des FAC, le premier contrat de service varie entre 3 à 9 ans dépendamment du type de métier et programme d'enrôlement choisi. Ministère de la Défense national, « Option de carrière », consulté le 27 avril 2016, <http://www.forces.ca/fr/page/optionsdecariere-123>.

certaines aspects du recrutement, des experts dans ce domaine ont été consultés de façon informelle. Ces experts sont les suivants : le lieutenant-colonel Jeffrey Stouffer, le capitaine de corvette Peter Antonew et le capitaine Kelly Mason¹⁶.

Afin de corroborer la thèse de recherche, ce travail sera divisé en quatre parties. La première partie se veut la fondation théorique de ce travail. Elle vise à faire un parallèle avec le marché du travail auquel notre société fait face de nos jours et les types de générations. Le tout afin de mieux comprendre comment les générations Y et Z devraient être approchées d'un point de vue du recrutement. La deuxième partie décrira l'environnement du recrutement en général afin de mieux comprendre celui-ci tout en établissant les bases principales de ce que le recrutement engendre pour les FAC. De plus, dans ce chapitre nous ferons une synthèse du problème d'attrition que subissent les FAC depuis les dernières années afin de démontrer que le problème n'est pas lié spécifiquement à un groupe démographique plus qu'un autre, mais plutôt généralisé. Par la suite, la troisième partie abordera les signes précurseurs qui sont liés, et les motifs qui poussent les membres, à une attrition prématurée. Nous aborderons aussi dans ce chapitre des stratégies que l'Australie, la police de l'Ontario et les États-Unis ont mises en place pour contrer ce problème. Finalement, la dernière partie évaluera le processus du recrutement des FAC, afin de déterminer comment ceux-ci sont sortis face aux signes précurseurs liés à l'attrition prématurée, tout en effectuant une comparaison avec les théories et les aspects préalablement discutés dans les autres chapitres.

¹⁶ Le lieutenant-colonel Jeffrey Stouffer est le commandant adjoint, et le responsable des politiques et doctrine du Groupe de recrutement des Forces canadiennes (GRFC), le capitaine de corvette Peter Antonew est responsable de la production et compte plus de 11 années de service avec le GRFC et le capitaine Kelly Mason est responsable de la gestion de la connaissance et compte plus de 17 années de service avec le GRFC.

Limitations

Il est à noter que lors de cette recherche l'auteur a rencontré certaines limitations. Tout d'abord, la première doctrine sur le recrutement des FAC n'a vu le jour qu'en 2015. Bien que le fonctionnement du système de recrutement se soit fait par l'entremise de directive interne au GRFC dans le passé, aucune documentation officielle n'existe afin de pouvoir constater l'évolution du processus de recrutement. Deuxièmement, l'auteur a tenté à plusieurs reprises d'obtenir de la documentation officielle en provenance des autres pays de l'ABCA¹⁷ et de la France, cependant dans la majorité des cas, il s'est fait référer qu'à leur site internet officiel de la défense concernant toutes questions sur le processus de recrutement. Troisièmement, peu d'articles ou de rapports de recherche ont été écrits concernant l'attrition dans les premières années de service. Bien qu'un certain nombre de documents aient été consultés, la majorité d'entre eux étaient prescriptifs dans leur approche, ou bien regardaient l'ensemble de toutes les années de service, afin d'étudier un aspect spécifique à l'attrition plutôt que de se pencher sur le problème d'un point de vue holistique dans les premières années de service. Finalement, même si des études récentes ont été effectuées concernant les motifs d'attrition prématurée dans les FAC, la documentation officielle n'est pas encore disponible. Par ce fait, la majorité de la documentation qui a été révisée à ce sujet se situe principalement dans la première décennie du XXI^e siècle ou avant.

¹⁷ Partenariat entre forces terrestres des États-Unis, le Royaume-Uni, le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

CHAPITRE 1 – DÉMOGRAPHIE GÉNÉRATIONNELLE ET LE RECRUTEMENT

1.1 Aperçu

L'intérêt pour le processus de recrutement dans la sphère de l'éducation ou bien dans le domaine des ressources humaines depuis les dernières années, démontre que pour être efficaces les entreprises doivent évoluer afin de répondre aux attentes de nouvelles générations. Cet engouement pour ce secteur n'est pas seulement dû au vieillissement de la population, mais aussi du fait que la main d'œuvre est de plus en plus volatile. Selon Audrey Trotereau¹⁸ (2008), « la durée moyenne à un poste pour un Y est de 16 mois et 30% envisagent de changer de secteur d'activité avant 5 ans¹⁹ ». Ces statistiques ont été corroborées par l'institut national de la statistique et des études économiques (2003) alors qu'en « France, près de 30 % des personnes en emploi en 1998 ont évolué vers un autre métier en 2003. Parmi elles, 21 % ont changé de domaine professionnel²⁰ ». Les recherches ont su démontrer que derrière une certaine subjectivité dans le processus d'embauche, des théories et processus peuvent être utilisés pour optimiser les chances d'embaucher des individus qui s'engageront sur le long terme. Ce chapitre a pour but de faire ressortir l'importance d'adapter les messages aux types de générations, mais aussi d'énumérer diverses pratiques qui semblent porter fruit auprès d'eux. Il est à noter que si certains travaux sont largement utilisés, ils ont été choisis dans le souci d'aborder l'ensemble des points de vue retrouvés dans la littérature consultée. De plus, ces travaux sont exhaustifs, car ils ont été rédigés par des auteurs reconnus dans le domaine où l'utilisation de méthodes de recherche rigoureuse fut appliquée.

¹⁸ Spécialiste dans le management et la stratégie d'entreprise.

¹⁹ Richard Delaye, « Quelle perception du management des seniors par la Génération Y? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 5 (janvier 2013), p. 102.

²⁰ Benjamin Chaminade, Armand Mennechet et Pierre-Yves Poulain, *Management : Manager à contre courant* (Paris : Dunod, 2012), p. 94.

1.2 Les types de générations sur le marché du travail actuel

Même si nous sommes tous uniques nous partageons aussi certaines caractéristiques communes à notre groupe d'âge. Le concept de génération qui au départ faisait référence à un intervalle entre deux générations (parents/enfants) a d'ailleurs été établi sur ces bases.

Cependant, il a dû être révisé pour tenir compte de changements sociaux non négligeables. Entre autres, nous pouvons observer, de nos jours comparativement au passé, que les gens fondent leur famille plus tard dans leur vie et que la vitesse à laquelle la technologie évolue apporte des changements de valeurs plus rapides dans notre société²¹. Par conséquent, une génération fait aujourd'hui référence à un ensemble de personnes nées dans un temps précis et qui ont vécu des événements sociaux, culturels et économiques particuliers²².

Nous retrouvons à l'heure actuelle quatre générations au sein du marché du travail. Les baby-boomers (1945-1964), la génération X (1965-1979), la génération Y (1980-1994) et la génération Z depuis 1995²³. Chaque génération est associée à des stéréotypes positifs et négatifs comme le démontre le tableau 1.1. Il est à souligner que ce tableau fut développé par Barabel, Mier et Zerbib à la suite de leur recherche exhaustive de la littérature sur le web associée aux générations²⁴. Leur équipe *Manageor* est composée d'enseignants-chercheurs, de journalistes ainsi que de plusieurs dirigeants et gestionnaires. Ils sont reconnus pour bénéficier des meilleures expertises académiques et professionnelles qui ont comme norme un souci d'exhaustivité et de pluralité. Ils ont voulu ainsi faire un résumé de l'ensemble des caractéristiques les plus communes que l'on retrouve associées à ses divers groupes²⁵.

²¹ Mark McCrindle, *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y* (Sydney: The ABC of XYZ, 2006), p. 8.

²² Marie Desplats et Florence Pinaud, *Manager la génération Y*, 2^e éd. (Paris : Dunod, 2015), p. 35.

²³ Michel Barabel et Olivier Meier, *Manageor : Tout le management à l'ère digitale*, 3^e éd. (Paris : Dunod, 2015), p. 644.

²⁴ *Ibid.*, p. 644-651.

Tableau 1.1 - Analyse comparative des qualités et défauts des générations au travail

BB	X	Y	Z
Qualités associées			
Stable	Stable	Souple	Communicante
Idéaliste	Libre	Qualifiée	Collaborative
Éduquée	Vigilante	Compétente	Connectée
Travailleuse	Équilibrée	Connectée	Créative
Précurseur	Entreprenante	Collaborative	Confiante
Loyale	Indépendante	Communicante	Heureuse
Optimiste	Professionnelle	Dynamique	Sociable
Disciplinée	Autonome	Polyvalente	Lucide
Dynamique	Expérimentée	Inventive	Mobile
Fidèle	Audacieuse	Rapidité	Éthique
Défauts associés			
Égoïste	Frustrée	Irrespectueuse	Égocentrique
Égocentrique	Individualiste	Individualiste	Anxieuse
Autoritaire	Égocentrique	Égoïste	Virtuelle
Matérialiste	Critique	Déloyale	Individualiste
Nostalgique	Démobilisée	Désengagée	Détachée
Ambitieuse	Cynique	Inculte	Intéressée
Carriériste	Nihiliste	Zappeuse	Infidèle
Rigide	Sceptique	Turbulente	Impatiente
Consumériste	Méfiant	Cynique	Zappeuse
Méfiant	Désabusée	Consumériste	Instable

Source : Michel Barabel et Olivier Meier, *Manageor : Tout le management à l'ère digitale*, 3^e éd., p. 650.

Alors, dans les prochaines sous-sections, nous allons synthétiser l'essentiel de ce tableau pour faire ressortir les aspects majeurs qui décrivent ses générations.

1.2.1 Les baby-boomers

La génération des baby-boomers, dont les membres sont nés entre 1945-1964, est la génération qui de nos jours transite progressivement vers la retraite. Elle est décrite comme fortement ancrée autour de la sphère professionnelle. En ce qui concerne le marché du travail, cette génération est perçue comme étant loyale et qui émane une confiance envers l'avenir.

²⁵ « Il est important de noter que bien qu'il y ait des caractéristiques qui s'entre coupe entre les générations, ceux-ci illustrent tout simplement le fait qu'elles sont communes aux différentes générations. De plus, l'ordre dans lequel elles ont été énumérées ne représente aucunement un ordre de préséance ». *Ibid.*, p. 650.

Empreinte de nostalgie, elle valorise fortement la maîtrise du pouvoir ainsi que la réussite professionnelle. Dans la vie de tous les jours, on la considère comme étant matérialisme, consumérisme et qui est empreinte d'égoïsme. En ce qui concerne la perception des autres générations, il la considère comme celle qui a profité des richesses monétaires et environnementales sans penser aux conséquences à long terme²⁶.

1.2.2 La génération X

La génération X, née pour sa part entre 1965 et 1979, elle se veut plus individualisme et mise sur la concrétisation et l'épanouissement de soi. Reconnue comme indépendante, entrepreneure et audacieuse, elle adopte professionnellement des comportements qui sont indépendants, autonomes et professionnels. Cette génération prend leur motivation, à l'emploi, d'un point de vue salarial (c.-à-d. la rémunération et les primes), par la reconnaissance sociale (qui passe par la réputation, la notoriété et la gratification) et par leur développement personnel où ils vont favoriser les emplois où la prise d'initiative est possible, que leur carrière soit reconnue ainsi que leur statut. Étant donné que la quête de sens passe par son équilibre émotionnel et affectif, ceux-ci sont à la recherche d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Leur entrée sur le marché du travail fut difficile en raison de la crise économique où ils ont développé un fort sentiment d'injustice et niveau de désenchantement. Ces sentiments ont fait naître chez eux un effet « *bof* » qui se reflète autant dans leur vie professionnelle que personnelle, occasionnant au passage une augmentation du taux des divorces²⁷.

1.2.3 La génération Y

La date du début de la génération Y varie entre 1977 à 1980 et se termine en 1994. Appelés aussi les *digitaux natifs*, ils s'adaptent aux changements. Ils sont perçus comme souples,

²⁶ *Ibid.*, p. 644-645.

²⁷ *Ibid.*, p. 645-646.

inventifs, polyvalents et dynamiques. Pour eux, une action rapide est plus importante que la réflexion, donc le pragmatisme pour trouver une solution sera mis de l'avant. De ce fait, on les qualifie d'ingénieux, d'opportunisme, de réactif et vite. Comme le conformiste n'est plus une valeur fondamentale pour eux, ils auront tendance à questionner et contester. Les autres générations les perçoivent donc comme ayant une attitude irrespectueuse, de désengagement envers l'institution et comme des êtres déloyaux. Comme toute nouvelle génération qui s'établit sur le marché du travail, cette génération fait peur²⁸. Cependant, certaines caractéristiques laissent présager qu'ils ont une conscience sociale élevée. Soutenant ce point de vue, John Burnett²⁹ mentionne « [qu'] ils sont beaucoup plus socialement conscient que toute autre génération depuis la Seconde Guerre mondiale [...] ils croient dans la donation, à la participation à des organismes sans buts lucratifs ainsi qu'aux dons de temps et de ressources³⁰ » [trad. libre].

1.2.4 La génération Z

Débutant son entrée dans le domaine du marché du travail, ces jeunes hyper connectés valorisent la connectivité au détriment de la compétence. D'ailleurs, la surconsommation des produits de technologie de l'information et de communication (TIC) a produit chez eux un sentiment de détachement. Ils sont cependant reconnus pour avoir un sens d'éthique à divers égards entre autres pour leur engagement social, environnemental et le respect des diversités. Ayant grandi dans l'ère des réseaux sociaux, on leur reconnaît certaines qualités tel qu'être une génération communicante, collaborative et sociale. Malgré une vision plus négative du marché du travail, la génération Z resterait optimiste et sa confiance en soi ne serait pas ébranlée. Cette génération est perçue comme étant une main-d'œuvre mobile (international et multiemployeur)

²⁸ *Ibid.*, p. 646-647.

²⁹ Professeur en marketing à *University of Denver's Daniels College of Business*.

³⁰ Mark McCrindle, *Seriously Cool – Marketing and Communicating with Diverse Generations* (Sydney: The ABC of XYZ, 2006), p. 28.

et créative. Nous retrouvons certains défauts communs entre les générations Z et Y, tout comme ces derniers, ils sont perçus comme infidèle, défiant et instable. Comme l'utilisation des TIC est encore plus naturelle et présente pour eux, certains nouveaux défauts sont apparus comme le zapping, le court-termisme et la superficialité. De plus, si l'on notait que la génération Y avait besoin de satisfaction immédiate, ce trait s'intensifie avec la génération Z. Par conséquent, l'impatience chez les Z atteint un nouveau seuil et ils deviennent de moins en moins rationnels et contrôlés. Une étude auprès de 3 200 Français âgés de 15 à 20 ans conduite par *The Boson Project & BNP Paribas*, en 2015, a démontré que la génération Z trouve leur motivation au travail dans la rémunération (39%), la possibilité de voyager (37%), le plaisir au travail (29%), le perfectionnement (27%), la variation de tâche (25%) et l'éthique (21%). De plus, 84,5% choisiront une carrière selon leur passion. Il est important de noter aussi que même si le salaire est le facteur le plus important pour eux, à salaire égal, le côté plaisir surpassera le salaire étant donné que 25% choisiront une entreprise où le plaisir règne à salaire égal³¹. Ce qui veut dire qu'une entreprise n'étant pas reconnue comme ayant une ambiance de travail joviale risque de perdre une personne sur quatre contre une autre reconnue pour son ambiance de travail joviale à salaire égal.

1.3 Le recrutement des générations Y et Z

Porteuses de valeurs différentes, chaque génération à sa propre conception de son rapport avec la notion du travail. Si au départ le travail était quelque chose de naturel, sa conception au fil du temps a évolué. Premièrement, la génération X a recherché un équilibre entre la vie familiale et le travail. Cette évolution fut ensuite élargie par les Y et les Z qui pour eux le travail deviens une contrainte à gérer. La gestion de ces derniers doit par conséquent être adaptée pour

³¹ Barabel, *Manageor : Tout le management à l'ère digitale*, p. 648-649.

répondre à leur besoin d'instantanéité et de gains attendus ainsi que les moyens d'attraction pour les attirer et les fidéliser. Le prochain segment discutera des préférences des générations Y et Z en matière de recrutement et dévoilera leurs personnalités en tant que chercheur d'emploi. Il est à noter que la littérature chez les générations Z n'est qu'à ses débuts étant donné que cette génération vient d'atteindre l'âge adulte et que les premiers font seulement leur entrée sur le marché du travail en tant que travailleur à temps plein. Si pour l'instant la littérature entrevoit des différences dans la manière de gérer les Y comparativement aux Z; elle ne fait pas encore de distinction précise en ce qui concerne la manière de les rejoindre. La génération Z est souvent perçue comme le prolongement des Y, mais qui adopte plus aisément les nouvelles tendances technologiques que ce dernier et chez qui la mobilité pour un emploi n'est plus un obstacle³². L'importance d'être à l'affût des nouvelles tendances technologiques et tendances web semble indispensable pour eux.

1.3.1 L'utilisation des technologies comme moyen d'attraction

Marie Desplats et Florence Pinaud³³, les auteurs du livre *Manager la génération Y* (2015), mentionnent qu'avec les jeunes d'aujourd'hui, certaines méthodes de recrutement plus anciennes sont en déclin et que des atouts comme une voiture de fonction ou plan de carrière ne sont plus des incitatifs pour rejoindre une entreprise plus qu'une autre. Pour les atteindre, il faut penser comme eux et rejoindre leur centre d'intérêt. Selon ses auteurs, la connectivité est la clé pour les trouver. Cependant, ils nous rappellent que miser essentiellement sur ce dernier élément

³² Desplats, *Manager la génération Y*, p. 213.

³³ Marie Desplats est une spécialiste dans le recrutement des postes de Direction générale et des métiers des technologies de l'information en France et au Canada. Florence Pinaud est une journaliste spécialisée dans les secteurs sociaux et économiques.

ne nous assurera pas le succès. Les nouvelles générations veulent aussi de l'ambiance, de la flexibilité et de la reconnaissance³⁴.

Il faut donc, oublier les annonces de presses ou rencontre d'associations d'écoles, au lieu, il faut se diriger vers l'ère numérique. Les sites traditionnels d'emploi sont toujours consultés, mais ne constituent plus le monopole du mode de recherche. D'autres sites comme Twitter, Facebook, Youtube et LinkedIn sont plus populaires en ce moment. D'ailleurs, les recruteurs ont intérêt à tirer avantage des nouvelles technologies pour rentrer en contact avec des potentiels employés. L'utilisation des *Short Message Service* (SMS), *MultiMedia Message Service* (MMS) et de la technologie *Bluetooth* devient très intéressante pour maintenir l'information à jour et solliciter de l'intérêt. À cet effet, il y a déjà des compagnies qui ont commencé à utiliser ces types de médium informatique pour rejoindre le public cible. La compagnie Veolia a lancé une campagne de recrutement qui a eu du succès sur différents campus. En utilisant la fonction *Bluetooth* et en envoyant un message mobile aux gens qui franchissaient le seuil de l'université, ils ont incité plusieurs personnes à consulter leurs offres d'emploi. De plus, la compagnie BNP Paribas a su combler facilement ses offres d'emploi quant à elle d'une façon tout aussi ingénieuse. L'opération « #WeLoveIT » sur Twitter, visait à recruter un jeune informaticien ayant le profil recherché qui allait *retweeter* cinq fois le message³⁵. Avec la génération Y, les annonces sur le Web sont déjà désuètes et les banques de curriculum vitae en ligne sont à la hausse. Le recrutement doit donc transiger vers des sites spécialisés et les réseaux sociaux. Facebook et son application réservée au recrutement (Work4 labs) qui a été créé par deux Français répondent bien aux intérêts des nouvelles générations. Ce logiciel permet ainsi non seulement de gérer une

³⁴ Desplats, *Manager la génération Y*, p. 38.

³⁵ *Ibid.*, p. 40.

campagne de recrutement sur les réseaux sociaux, mais crée aussi un marketing viral autour des postes à pourvoir³⁶.

Dans le même ordre d'idée, Mark McCrindle³⁷ reconnaît aussi l'importance de l'utilisation des nouvelles plateformes pour rejoindre les jeunes³⁸. Il fait la distinction entre le vieux terrain de jeu composé de la télévision, la radio, les journaux et le marketing direct, du nouveau terrain de jeu. La composition de ce dernier fait référence aux nouvelles technologies telles que l'utilisation de l'Internet, du cellulaire, des SMS, le Podcast, et cetera.

Par ailleurs, Marie Desplats et Florence Pinaud mentionnent aussi que l'intérêt suscité pour une offre n'est plus un gage pour un postulat d'emploi. À l'affût des pièges, les nouvelles générations auront tendance à comparer et enquêter sur l'entreprise à partir du web. Cette tendance est aussi corroborée par d'autres auteurs qui disent « [qu'] ils savent exactement comment obtenir de l'information sur l'entreprise qui les intéresse, à partir des sites web et réseaux sociaux notamment (*cf.* les fonctionnalités de LinkedIn)³⁹ ». De ce fait, on remarque que « les agences spécialisées en communication et marketing RH conseillent aux entreprises de se doter d'une « image de marque employeur » afin d'attirer les meilleurs candidats⁴⁰ ». Advenant des salaires d'embauche sensiblement égale, cette recommandation est valable, car « l'image de l'entreprise [apparaîtra] comme un paramètre déterminant de la séduction qu'elle opère sur le jeune diplômé⁴¹ ». L'importance de soigner sa communication, dans cette ère du numérique, devient conséquemment essentielle en matière d'attraction et pour se démarquer des autres entreprises. Cependant, il est important de noter que pour s'y faire les entreprises devront

³⁶ *Ibid.*, p. 41.

³⁷ Psychologue et chercheur social reconnu internationalement pour ces recherches sur les générations.

³⁸ McCrindle, *Seriously Cool*, p. 10.

³⁹ Chaminade, *Wanagement : Manager à contre courant*, p. 94-95.

⁴⁰ Namoin Yao, « Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France », *Communication et organisation* 40 (2011), p. 63.

⁴¹ *Ibid.*, p. 61.

conceptualiser leur campagne de marketing en fonction de répondre aux questions que ces générations se poseront : ai-je un intérêt pour le poste? Est-ce que le salaire est bon? Il est à noter ici que pour eux, le salaire est synonyme de respect. Finalement, le salaire est-il raisonnable en fonction des tâches à effectuer⁴²? Tout cela bien sûr en comparaison avec d'autres types d'emploi qu'ils auront su retrouver.

D'autres recommandations abondent dans l'utilisation massive de l'internet étant donné que cet outil, s'il est bien utilisé, peut devenir un générateur puissant. En effet, même si un candidat n'est pas intéressé par une annonce publiée directement dans sa boîte de courriel ou sur sa page de réseau social, ce soi-disant candidat potentiel peut transmettre plusieurs fois cette offre auprès de ses contacts sociaux. Le simple affichage ou l'envoi direct de ces messages de campagne de recrutement peuvent être bonifiés comme le démontre l'exemple de l'entreprise de la marque Michel et Augustin. Voulant s'assurer de la transmission de leur offre, la compagnie a promis un petit cadeau aux personnes qui orienterait un candidat qui serait retenu par leur entreprise. Du coup, par leur initiative, des milliers de personnes sont devenues des chasseurs de têtes pour eux⁴³.

Par ailleurs, Marie Desplats et Florence Pinaud suggèrent de faire comme certaines grandes entreprises (Apple, Nike, Red bull et Starbucks) et d'utiliser l'entretien vidéo différé. Si l'enregistrement des questions doit se faire en une seule prise par le candidat et dans un délai de temps fixé par l'employeur, ceux-ci ont une certaine flexibilité du temps d'enregistrement de la vidéo ou du visionnement⁴⁴. Cette nouvelle méthode est intéressante étant donné qu'elle offre la possibilité de réduire les coûts de déplacement du candidat ou de l'entreprise dans le processus de traitement des candidatures.

⁴² Desplats, *Manager la génération Y*, p. 43.

⁴³ *Ibid.*, p. 47.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 51-52.

1.3.2 L'humanisation du traitement des candidatures

Pour leur part, Richard Delaye et Michel Barabel⁴⁵ sont d'avis aussi que le recrutement des générations Y et Z doit se faire selon un nouveau mode opératoire. Ils s'entendent pour dire que le processus de recrutement devrait se faire sans que ces générations sentent que l'employeur est en rapport de force. Pour se faire, il faut éviter les procédures codifiées et formatées, tout en favorisant un entretien durant lequel le futur candidat pourra se voir épanouir au sein de l'entreprise⁴⁶. Dans la même ligne de pensée, Marie Desplats et Florence Pinaud reconnaissent aussi que les procédures codifiées sont perçues comme négatives par les jeunes et que la tendance des entreprises à faire passer de nouvelles évaluations exaspère les nouveaux candidats. Elles sont d'avis que les *Business Game*⁴⁷ devraient être favorisés⁴⁸, cependant une nuance doit y être apportée. Une recherche sur les pratiques événementielles déclare que les pratiques doivent être adaptées à notre auditoire.

Nous adaptons le fond, la forme de notre message ainsi que sa qualité en fonction de profils que nous recherchons [...]. C'est une communication avec un message adapté aux cibles, car on ne s'adresse pas de la même manière à des profils qualifiés (ingénieurs, cadres, etc.) qu'à des profils moins qualifiés (ouvriers, techniciens, etc.) [...] Les gens qui viennent chez nous sont en général des gens intéressés par nos projets et qui sont plus intéressés par une visite d'entreprise, ou une conférence avec un orateur qui vient leur parler de l'innovation chez nous que par un *Business Game*⁴⁹.

Pour éviter de tomber dans le piège d'une procédure perçue comme désuète et négative,

Richard Delaye et Michel Barabel ont émis dans leur travail de recherche une série de modalités

⁴⁵ Richard Delaye est docteur en sciences de gestion pour qui ses recherches portent sur les transferts intergénérationnels dans les organisations. Michel Barabel est maître de conférences en gestion des ressources humaines et co-auteur du *Manageor* aux éditions Dunod, ses enseignements portent sur le recrutement, la formation, les relations sociales et la rémunération.

⁴⁶ Barabel, *Manageor : Tout le management à l'ère digitale*, p. 680-681.

⁴⁷ « Les business games sont en quelque sorte un entretien d'embauche, par la mise en situation, dans lequel certaines sociétés vont même jusqu'à créer un jeu vidéo avec un scénario inspiré du monde de l'entreprise où les meilleurs se font recruter ». Le Parisien, « Business Games : Recruter des étudiants grâce aux jeux vidéo », consulté le 23 avril 2016, <http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/info/business-games-recruter-des-etudiants-grace-aux-jeux-video.html>.

⁴⁸ Desplats, *Manager la génération Y*, p. 55.

⁴⁹ Yao, « Génération Y et marketing RH », p. 66.

pratiques au niveau de l'entretien. Tout d'abord, il faut avoir un site internet qui est à l'image de l'entreprise et qui renseigne sur l'atmosphère de travail au sein de l'entreprise. Par la suite, durant le processus de recrutement, il faut solliciter plusieurs points de vue pour rendre le recrutement collectif au sein d'une entreprise et être le plus transparent possible sur l'entreprise et le poste à combler. L'entretien doit être perçu comme un lieu d'échange durant lequel le futur employeur et l'employé doivent apprendre à se connaître et à reconnaître mutuellement que leur alliance serait bénéfique. Dans ce cas, les anciennes pratiques d'utilisation du curriculum vitae devraient être laissées de côté et plutôt préconiser une approche où le candidat pourra vendre ses compétences reliées au poste à combler. Lors de cet entretien, l'évaluation du candidat ne doit pas seulement comprendre ses compétences actuelles, mais intégrer le potentiel de développement ainsi que son évaluation de son réseau social. De plus, le partage des valeurs de l'employé et de l'entreprise devrait occuper une bonne partie de l'entretien afin qu'un choix éclairé puisse être fait. Finalement, il faut préserver le lien entre la décision de recrutement et le premier jour dans l'entreprise tout en sollicitant l'utilisation d'un parrain pour faciliter l'intégration dans les premiers jours de travail⁵⁰.

1.3.3 Les attentes générales de ces générations

Mark McCrindle note aussi des changements au niveau des préférences des générations Y et Z en matière de type d'environnement d'emploi. La description d'emploi ne sera pas le seul critère retenu dans le choix des postulants pour la génération Y comme mentionné plus haut. Les entreprises devraient avoir un environnement de travail qui saura les stimuler, leur permettront de parfaire leur apprentissage, où le style de management permettra la flexibilité et là où le plaisir est partagé. L'entreprise devra aussi se vendre à son candidat afin que celui-ci soit incité à s'engager avec eux. Les résultats de sondages ont démontré là aussi l'importance d'une

⁵⁰ Barabel, *Manageor : Tout le management à l'ère digitale*, p. 680-681.

communication honnête lors d'un entretien et soulèvent que la génération Y considère à 67,4% qu'un ou deux entretiens d'embauche est acceptables. Si les générations Y sont dites connectées, ils veulent aussi que les contenus soient faciles et rapides à trouver. Advenant que l'information recherchée ne soit pas disponible en trois *cliques*, l'efficacité de les rejoindre diminue. En ce qui a trait à la fidélisation de la génération Y, elle est loin d'être assurée. Seulement un Y sur quatre, en 2006, considérerait rester cinq ans avec leur employeur. Cette tendance se reflétait d'ailleurs dans les statistiques de l'époque où la fidélité de l'employeur est passée de quinze ans en 1959 à quatre ans en 2006. De plus, la génération Y aime que l'on reconnaisse leur travail et une plus grande majorité d'entre eux entrevoit rapidement des promotions comparativement aux générations précédentes. En effet, 86% d'entre eux, entrevoit une promotion dans les deux ans contre 70% des baby-boomers⁵¹.

Selon Marie Desplats et Florence Pinaud, il est recommandé de donner rapidement de la rétroaction à la génération Y après un entretien pour maintenir son intérêt auprès d'une entreprise. Une étude faite par une entreprise de recrutement Selexens démontre que plus tôt une offre d'emploi est faite, plus élevées sont les chances qu'elle sera acceptée⁵². En effet, cette étude a démontré que 91% d'entre eux accepteraient une offre le jour même de l'entretien comparativement à 50% après une semaine et 9% au-delà de 15 jours. Mais attention, même s'ils acceptent une offre d'emploi, la génération Y s'attend à avoir le produit qu'on leur a vendu. Un employeur qui aurait embelli ou menti risque de devoir se chercher un autre candidat assez tôt⁵³.

⁵¹ McCrindle, *New Generations at Work*, p. 15-17.

⁵² Desplats, *Manager la génération Y*, p. 55-56.

⁵³ *Ibid.*, p. 56.

1.4 L'influence du contexte social sur les types de générations

Croire que toutes les personnes qui constituent un groupe ont les mêmes valeurs est utopique⁵⁴. Il faut être conscient que certains sous-groupes peuvent apparaître au sein de même ensemble. Néanmoins, si les formes de catégorisations sont un processus répandu, elles comportent certaines limites. Son degré d'efficacité toutefois peut être augmenté quand celle-ci s'insère dans un processus qui vise à raffiner ses catégories en sous-groupe. Ces sous-catégories permettent entre autres d'ajuster un message à un profil type particulier pour ainsi le rejoindre plus rapidement, mais surtout de susciter en lui un intérêt. La catégorisation des générations n'y fait pas exception.

Les gens qui s'occupent du marketing doivent résister à la tentation de fonder des campagnes promotionnelles uniquement sur l'hypothèse qu'un segment générationnel est un groupe homogène. Comme nous l'avons vu, même si chaque segment générationnel présente quelques traits homogènes, l'hétérogénéité significative existe au sein de chacun⁵⁵ [trad. libre].

Outre les facteurs plus communs comme les milieux sociaux, la diversité culturelle et la distinction du genre; il a été défini par Marie Desplats et Florence Pinaud que l'éducation peut affecter le processus de recrutement. Selon la classification française, les Bac et Bac+2 ont des aptitudes différentes qui demandent à être prises en considération. Faute de compréhension du processus d'embauche, ceux qui ont un niveau de scolarité moins élevé arrivent moins bien préparés à une entrevue et n'auront pas le réflexe d'utiliser les sites d'entreprises pour se renseigner. L'intérêt pour les valeurs de l'entreprise ne sera pas mis de l'avant durant le processus d'embauche par le candidat, cependant ils y adhéreront si les conditions de travail et l'ambiance sont présentes⁵⁶.

⁵⁴ Michel Ferrary, « La dangereuse illusion de la Génération Y : La chronique de Michel Ferrary, professeur de management à HEC, Université de Genève », *Le Temps SA* (février 2012), p. 1.

⁵⁵ McCrindle, *Seriously Cool*, p. 39.

⁵⁶ Desplats, *Manager la génération Y*, p. 48-49.

Par conséquent, afin de mieux comprendre les composantes qui affectent le marketing, McCrindle a développé un modèle dans lequel s'introduit l'utilisation de la catégorisation des générations. Comme il est illustré à la figure 1.1, la composante des générations est seulement l'un des nombreux éléments à prendre en considération dans le domaine du marketing et du recrutement.



Figure 1.1 – La segmentation générationnelle

Source : Mark McCrindle, *Seriously Cool – Marketing & Communicating with Diverse Generations*, p. 13.

On peut donc y constater que la démographie, basée sur les types de générations, forme la base dans la compréhension des segments de la population en général. À ceci se rajoutent les composantes sociographiques et psychographiques qui sont elles-mêmes influencées par différents facteurs. Étant interconnectées les unes envers les autres, ces composantes agissent sur le comportement de la population ce qui amène la création de sous-groupes à même les types de générations.

1.5 Sommaire

Étant porteuse de stéréotypes la catégorisation a ces limites, cependant son utilisation nous permet tout de même de rejoindre une grande partie de la population souhaitée et d'avoir des résultats positifs. D'ailleurs avec l'arrivée des nouvelles technologies, de nouvelles tendances se sont développées et d'autres deviennent de plus en plus intuitives. Il ne faut donc pas surestimer leur effet sur le comportement humain et ses préférences. À cet effet, l'entreprise devient un concept de plus en plus virtuel où le lieu de travail dépasse l'entreprise ainsi que la maison. La connectivité rend possible la flexibilité des horaires et du lieu de travail alors les nouvelles générations s'entendent bien s'en prévaloir. Les entreprises qui offriront des formations en ligne, management virtuel, et cetera seront privilégiées au même type que celle qui saura les traiter comme collaborateurs. Les entreprises doivent par conséquent faire innover leur management pour se rendre plus séduisante et développer leur image de marque. Elles devront par la suite en faire la publicité en rejoignant les candidats potentiels par l'entremise de nouvelles tendances technologiques. Cependant pas à n'importe quel prix! Pour s'y faire, ceux-ci devront être honnêtes dans leur approche et s'assurer de fournir les avantages et désavantages d'une carrière dans leur entreprise, car les générations d'aujourd'hui sont avides de connaissances et veulent tout savoir avant de s'engager. Dans le prochain chapitre, nous examinerons l'environnement du recrutement par rapport au FAC.

CHAPITRE 2 – L'ENVIRONNEMENT DU RECRUTEMENT

2.1 Aperçu

Le général à la retraite T.J. Lawson, ancien chef d'état-major de la défense, dans son message d'ouverture au *Guide d'orientation stratégique du recrutement dans les FAC*, mentionne que « l'efficacité du recrutement a toujours été et resta toujours une mission exceptionnellement importante. Après tout, un système de recrutement efficace constitue la base de la production d'une capacité de défense⁵⁷ ». Il ne fait aucun doute que l'efficacité du recrutement, tant dans le secteur civil que militaire, est importante afin de pouvoir maintenir un nombre suffisant de personnels à l'atteinte des objectifs d'une organisation. Cependant, afin d'être efficace dans ce domaine, il faut être en mesure de comprendre cet environnement dans lequel une entreprise ou une organisation effectue des opérations de recrutement. Le fait de bien le comprendre permettra aux organisations d'effectuer des améliorations à leur processus de recrutement de façon informée et en l'occurrence d'augmenter les chances de devenir plus efficace.

La doctrine sur le recrutement démontre que les FAC saisissent cette importance de bien comprendre cet environnement. Comme illustré à la figure 2.1, les FAC décrivent cet environnement par des facteurs internes et externes qui peuvent avoir une incidence sur les opérations de recrutement, et dont il est primordial de les comprendre afin de s'assurer qu'elles puissent appuyer l'atteinte de leurs objectifs stratégiques actuels et futurs. Les FAC reconnaissent aussi que ces facteurs internes et externes peuvent être façonnés par l'entremise des dimensions politiques, humaines, informationnelles et technologiques. Ces dimensions ont une incidence directe sur la manière dont les unités du GRFC combinent, ordonnent et dirigent

⁵⁷ Ministère de la Défense nationale, *Guide d'orientation stratégique du recrutement*, p. 1.

les opérations de recrutement afin d'augmenter l'efficacité de leur processus dans ce milieu complexe et évolutif⁵⁸.

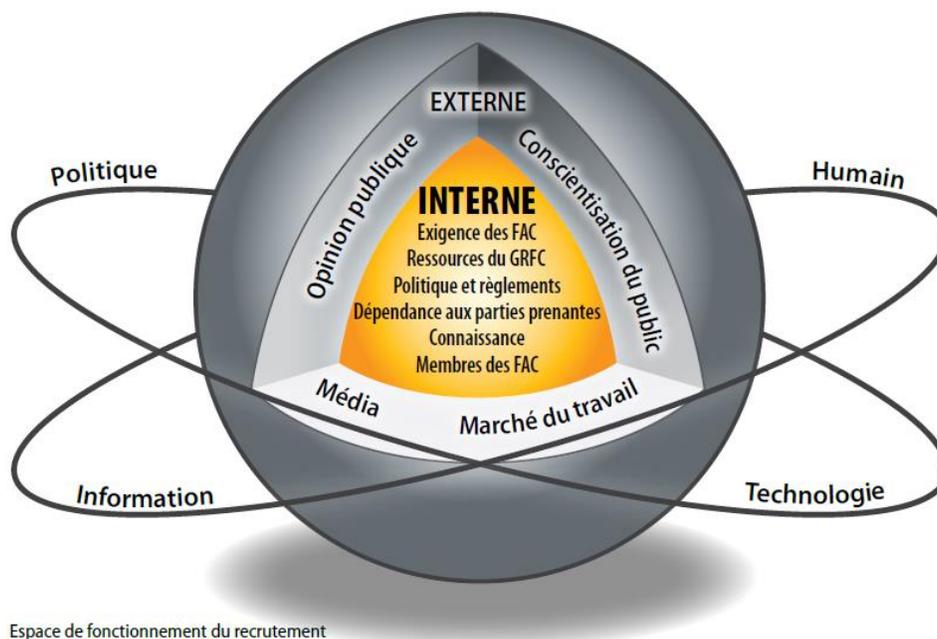


Figure 2.1 – L’environnement du recrutement

Source : MND, *Doctrine sur le recrutement des Forces armées canadiennes*, p. 7.

Par conséquent, dans ce chapitre nous allons examiner certains de ces facteurs qui ont une incidence sur l’environnement du recrutement, mais tout d’abord, nous expliquerons ce que l’on entend par le recrutement en terme général au sein des FAC. Par la suite, nous examinerons certains facteurs internes et externes qui peuvent influencer cet environnement. Finalement, une révision de l’attrition prématurée qu’ont subie les FAC depuis les dernières années sera effectuée.

2.2 Les éléments du recrutement en règle générale

En terme général, le recrutement est un « processus par lequel on attire et sélectionne des candidats potentiels à un poste de travail au sein d’une entreprise ou d’une organisation⁵⁹ ». Bien

⁵⁸ Ministère de la Défense nationale, *Doctrine sur le recrutement*, p. 7-10.

que cette définition est juste les FAC rajoutent que « par recrutement, on entend la génération d'un bassin de postulants pour pourvoir un poste donné et pour constituer une réserve suffisante de postulants susceptibles d'être admissibles dans le cadre d'un processus de sélection ultérieur⁶⁰ ». Au fil des années, les méthodes et les politiques utilisées dans le processus de recrutement ont évolué selon les tendances sociétales. Cependant, en règle générale, lorsque nous révisons la documentation liée au processus de recrutement, nous pouvons rapidement nous rendre compte, que ce soit une petite, moyenne ou grande entreprise, que les éléments qui sont reliés au recrutement reviennent tous aux mêmes termes généraux. Même si le nombre d'étapes à suivre ou bien la terminologie utilisée pour embaucher une personne varie d'une organisation à une autre, il reste tout de même que l'on puisse toujours les simplifier à quatre éléments principaux qui sont l'attraction, le traitement des candidatures, la sélection et l'embauche ou bien l'enrôlement dans le cas d'une force de la défense d'un pays. Dans les prochaines sous-sections, nous allons donc examiner ce que chacune de ces étapes implique d'un point de vue des FAC.

2.2.1 L'attraction

L'attraction est une étape très importante dans le processus du recrutement, car sans elle, une organisation pourrait passer à côté de candidats idéals pour un ou des emplois qu'elle chercherait à combler. Au niveau des grandes entreprises, cette étape est généralement bien établie comparativement aux plus petites. En effet, les grandes entreprises sont habituellement mieux connues et offrent, en règle générale, de meilleures compensations financières, ce qui incite généralement des postulants potentiels à se tourner vers eux au lieu d'une autre. C'est pourquoi les petites entreprises doivent être plus ingénieuses dans leur façon d'attirer des

⁵⁹ Dictionnaire Jobintree, « Recrutement », consulté le 15 février 2016, <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-recrutement-243.html>.

⁶⁰ Ministère de la Défense nationale, *Guide d'orientation stratégique du recrutement*, p. 4.

candidatures afin de pourvoir leur poste⁶¹. Pour s'y faire, ceux-ci vont plutôt chercher à vendre la culture de leur entreprise tout en prônant un « environnement de travail très amical, flexible, ouvert à la communication avec la gestion supérieure [et afin] de créer des liens avec des candidats potentiels [elles] invitent les personnes recommandées à une visite amicale de l'entreprise⁶² ».

Toutefois, le niveau d'attraction d'un point de vue du secteur civil peut varier selon le type de marché dans lequel on essaie de recruter. Selon Yannick Fondeur⁶³ les types de marchés du travail peuvent être catégorisés en matière de marchés internes, professionnels et externes⁶⁴. Le marché interne vise à recruter à l'intérieur même d'une entreprise, un (ou plusieurs) candidat(s) pour pourvoir, généralement, un poste supérieur. Le marché professionnel, quant à lui, est un processus qui se caractérise par un recrutement interentreprises et qui vise à recruter généralement des individus qui démontrent certains attributs et qualifications pour des postes précis au sein de celle-ci. Finalement, le marché externe vise à recruter des individus qui sont à l'extérieur de l'entreprise pour des postes généralement de débutant au sein de celle-ci. Nous pouvons donc constater que dans le cas d'un marché interne ou professionnel, le niveau d'attraction nécessaire pour attirer un candidat potentiel à un poste est moins exigeant que dans un marché externe. En effet, ce dernier requiert un besoin plus grand de faire connaître son entreprise et le(s) poste(s) à combler comparativement aux deux autres types de marchés.

D'un point de vue des FAC, celles-ci peuvent être effectivement comparée à une grande entreprise qui vise un marché professionnel limité (comme dans le cas d'un individu qui est déjà

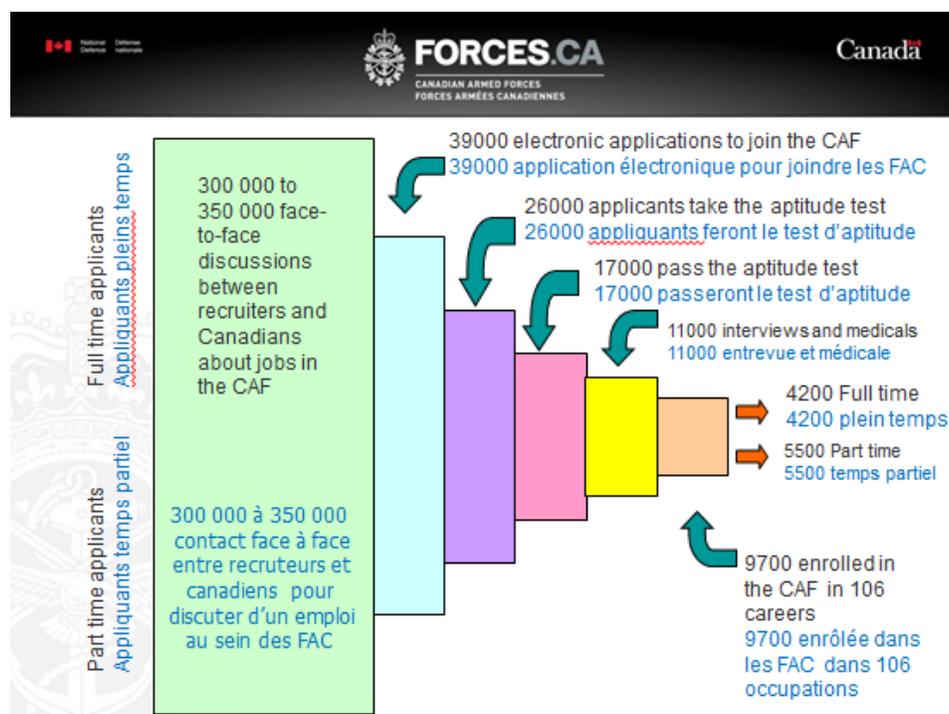
⁶¹ Jacques Barrette, et coll., « Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération », *Gestion* 27, n° 2 (été 2002), p. 54-55.

⁶² *Ibid.*, p. 55.

⁶³ Docteur en sciences économiques et directeur de l'unité de recherche au centre d'études de l'emploi en France.

⁶⁴ Yannick Fondeur, « Introduction Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement », *La Revue de l'IREES* 76, n° 1 (2013), p. 34-36.

médecin et qui représente une infime partie du nombre d'enrôlements par an), mais qui est majoritairement externe afin de pourvoir un certain nombre de postes chaque année. En effet, depuis les cinq dernières années, les FAC recrutent en moyenne entre 4 200 et 5 000⁶⁵ nouvelles recrues par an⁶⁶. Ceci étant dit, bien que celles-ci puissent être comparées à une grande entreprise, il va sans dire que pour recruter chaque année un si grand nombre de recrues, les FAC doivent établir des campagnes de publicité qui vont pouvoir atteindre la population canadienne à l'échelle nationale afin de générer un grand nombre de postulants. En effet, comme illustré à la figure 2.2, le GRFC a déterminé que pour recruter un total de 9 700 recrues, où 4 200 d'entre eux sont attribués à la force régulière, historiquement il faut en règle générale attirer 39 000 postulants.



⁶⁵ Il faut noter que ce nombre est seulement pour la force régulière. En effet, la force de la réserve enrôle en moyenne 5 500 recrues par an.

⁶⁶ Ministère de la Défense nationale, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2010-2011* (Ottawa : Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), 2013), p. 28; Ministère de la Défense nationale, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013 (Ébauche)* (Ottawa : Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), 2015), p. 25; LCol Jeffrey Stouffer, présentation sur l'historique et mise à jour sur le processus de recrutement de nos jours, 15 décembre 2015.

Figure 2.2 – Ratio d’applicant versus d’ enrôlé

Source : GRFC, Session de planification Stratégique (juin 2015), diapo. 25.

Basé sur leur révision des nombres annuels de candidature et d’ enrôlement par année fiscal, on peut constater que le ratio entre le nombre de candidatures et ceux qui sont enrôlés à la fin du processus de recrutement représente environ quatre candidats pour un enrôlement. En 2014, un sondage effectué par *Phoenix SPI*⁶⁷, illustré à la figure 2.3, démontre que la source principale d’ information concernant les FAC était la télévision suivie de l’ internet.

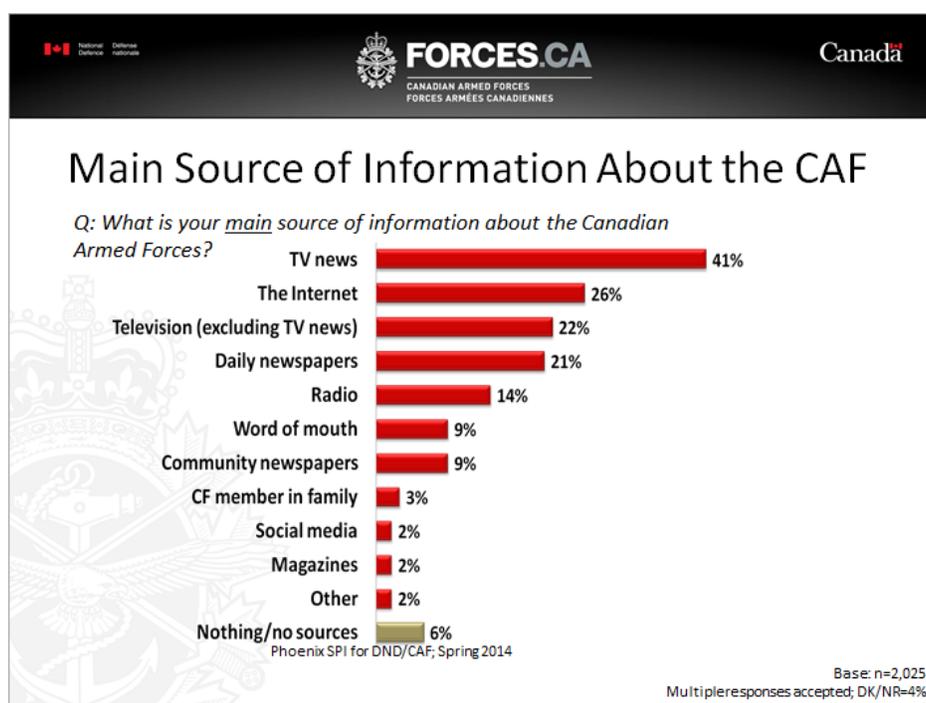


Figure 2.3 – Source d’ information principale sur les FAC

Source : GRFC, Session de planification Stratégique (juin 2015), diapo. 38.

Ce qui est encore plus intéressant de constater, à la figure 2.4, un autre sondage effectué en 2013 a démontré⁶⁸ que plus de la moitié des postulants ont été influencés dans leur décision d’ entrée

⁶⁷ Une compagnie de recherche en communication et marketing.

⁶⁸ Ipsos Reid, *Formative Research for Recruitment, Marketing & Advertising: Final Report* (Ottawa: Rapport pour le ministère de la Défense nationale, Ipsos Reid Corporation, juin 2013).

en contact avec les FAC, par les événements de recrutement, la publicité, les médias, le site internet des FAC ou une personne ayant une quelconque expérience avec les FAC.

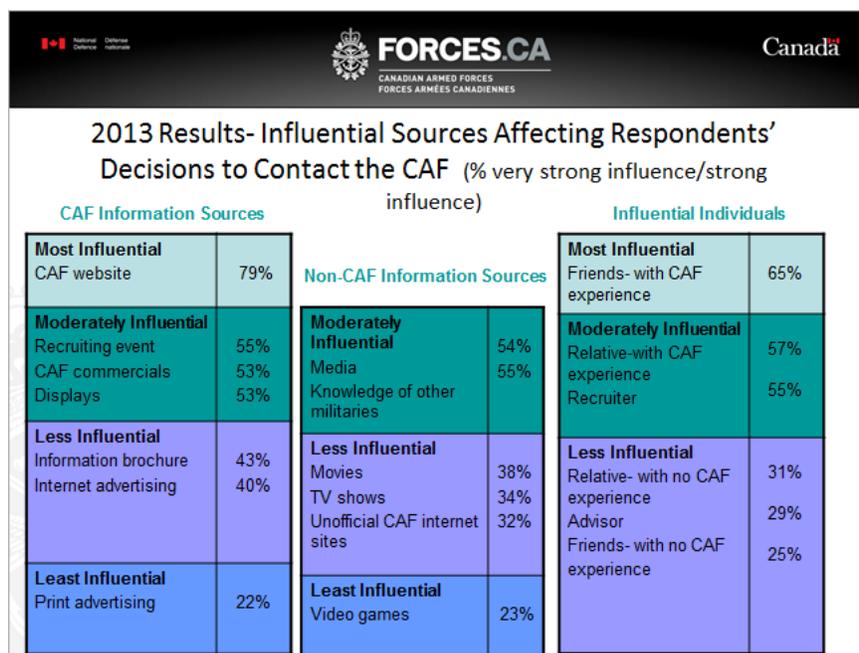


Figure 2.4 – Source d'influence pour contacter les FAC

Source : GRFC, Session de planification Stratégique (juin 2015), diapo. 39.

Il devient donc évident que même si les FAC peuvent être comparées à une grande entreprise, étant donné le nombre de postulants requis chaque année pour pourvoir leur poste, celles-ci ne peuvent pas s'asseoir sur leur laurier et se doivent d'investir dans le domaine du marketing. Si celles-ci ne prennent pas au sérieux le processus d'attraction, cela aura un impact direct sur le processus de sélection, car si celui-ci n'est pas capable d'attirer le nombre requis de postulants, les FAC risqueront de ne pas être en mesure de rencontrer leur plan de recrutement stratégique (PRS) ou bien devront abaisser leur critère de sélection.

2.2.2 Le traitement des candidatures

Le traitement des candidatures au niveau des entreprises civiles varie selon le type d'emploi à combler. Cependant, en règle générale, celui-ci passe par la révision d'un curriculum

vitae et d'une lettre de motivation comme premier filtre⁶⁹, d'un entretien d'embauche (téléphonique ou en personne) et parfois par un test d'aptitudes, de personnalité ou de mise en situation par rapport au poste à combler. Certaines entreprises font même appel à des services de ressources humaines quant aux traitements des candidatures où ceux-ci se voient centraliser. Ceci facilite donc des pratiques professionnalisées qui fournissent « un moyen de « moins se tromper » et par conséquent de réduire le turnover, mais aussi de limiter les recrutements discriminatoires en évitant les jugements hâtifs en magasin⁷⁰ ». Dans le cas des FAC, étant donné la nature de leur organisation, le traitement des candidatures prend un tout autre sens. En règle générale, comme l'illustre la figure 2.5, à partir du moment où une personne postule pour un emploi dans les FAC et son enrôlement, cela peut prendre entre un mois et demi à quatre mois et demi. Bien que ce laps de temps puisse paraître long, il faut aussi comprendre qu'une certaine responsabilité de ceci est occasionnée par les candidats et autres organismes civils et militaires qui sont externes au GRFC.

⁶⁹ Géraldine Rieucan et Marie Salognon, « Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées? », *La Revue de l'IREES* 76, n° 1 (2013), p. 64.

⁷⁰ *Ibid.*, p. 60.

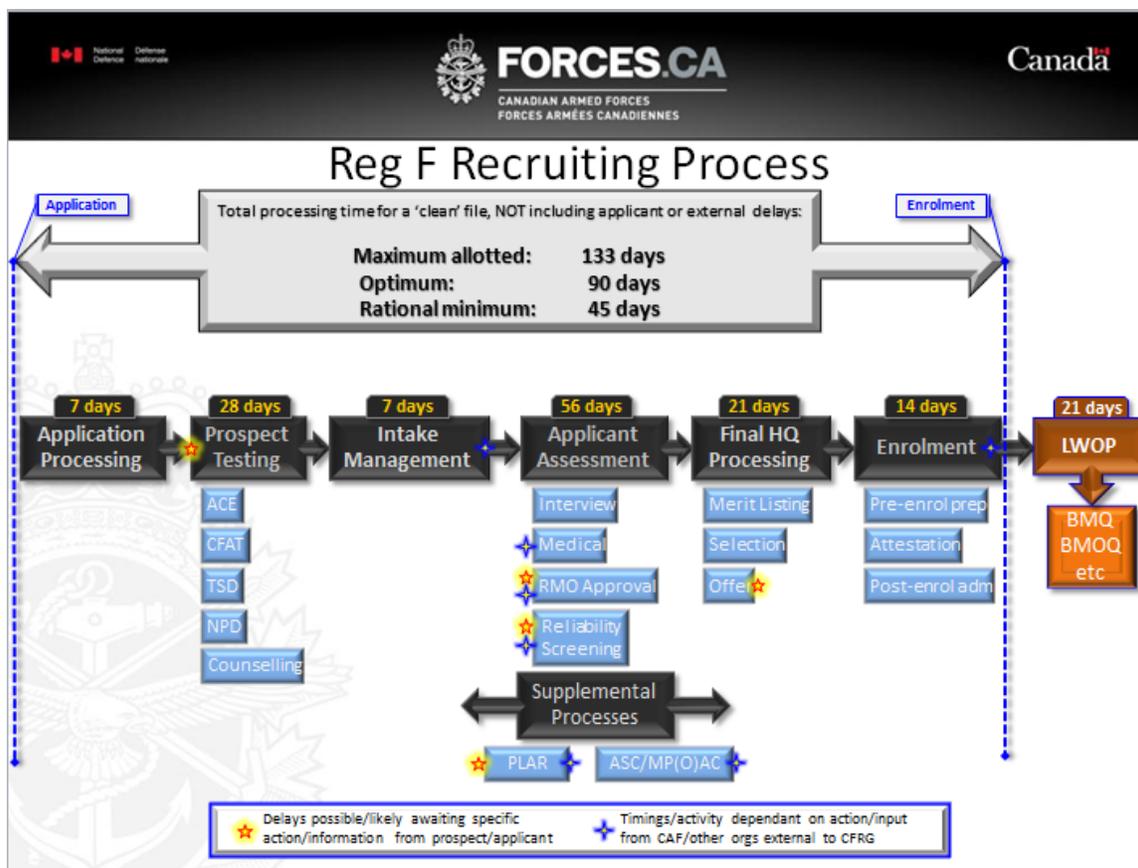


Figure 2.5 – Le processus de traitement des candidatures dans les FAC

Source : GRFC, Le processus de recrutement des FAC (décembre 2015)⁷¹, diapo. 9.

Les cases noires de cette figure représentent les différentes étapes du traitement des candidatures, ainsi que les sous-étapes (case bleue) qui y sont associées, au sein du GRFC. Une fois une demande d'emploi électronique reçue, le GRFC effectue une vérification du formulaire afin de déterminer que celle-ci est complète et satisfait les critères de base qui sont l'âge, la citoyenneté et le niveau de scolarité. Par la suite, la filière est passée à l'un des centres de recrutement à travers le Canada pour tester l'aspirant par l'entremise du test d'aptitude des Forces canadiennes (TAFC). Une fois cette étape complétée, le GRFC procède à une présélection des filières qui sont conformes aux normes préétablies pour passer à l'étape de l'évaluation des candidats par l'entremise d'une entrevue, un test médical et une vérification de la fiabilité au sein des centres

⁷¹ Capt Kelly Mason, présentation sur le processus de recrutement des FAC, 15 décembre 2015.

de recrutement. Lorsque l'évaluation du candidat est complétée, le tout est soumis au quartier général (QG) du GRFC, où celui-ci effectue un conseil de sélection et soumet la décision du conseil au postulant concernant une offre d'emploi ou non. Finalement, lorsqu'une offre d'emploi est acceptée, le centre de recrutement prend alors les dispositions pour l'enrôlement du candidat qui par la suite se verra entreprendre son cours de base, généralement pas plus de 21 jours plus tard. Ceci étant dit, comme nous avons vu au chapitre 1, la durée et les nombreuses étapes d'un processus de recrutement peuvent dissuader certaines générations de soumettre une demande d'emploi ou bien de continuer le processus une fois celui-ci entamé. Voilà pourquoi les FAC se doivent de constamment réviser leurs procédures et de voir comment elles peuvent les modifier afin d'augmenter l'efficacité du processus de recrutement.

2.2.3 La sélection

La sélection est un processus dans lequel toutes organisations identifient les personnes qui possèdent les habiletés requises pour un poste quelconque. Dans le cas des FAC, celles-ci définissent la sélection comme un processus de cueillette et d'évaluation d'informations qui a pour but « de sélectionner les meilleurs postulants pour les postes à pourvoir, et ce, d'une manière qui permettra de répondre aux intérêts individuels, d'atteindre les buts et objectifs organisationnels et de satisfaire aux exigences juridiques et sociales⁷² ». Comme discuté dans la section précédente, le modèle de sélection des FAC comprend plusieurs étapes avant d'être admissible à l'enrôlement. Tout d'abord, il faut satisfaire certains critères de base comme « être citoyen canadien, avoir 17 ans et rencontrer le degré d'éducation minimum pour le plan d'entrée visée ou métier⁷³ » [trad. libre]. Lorsque ces critères de base sont satisfaits, le centre de

⁷² Ministère de la Défense nationale, *Doctrines sur le recrutement*, p. 41.

recrutement procède avec l'évaluation des aptitudes du candidat pour rejoindre les FAC par l'entremise d'un examen médical, une vérification approfondie de la fiabilité, un test de la capacité cognitive connue sous le nom du TAFC, une entrevue de sélection et depuis tout récemment un test des traits de personnalité⁷⁴. Il est important de noter aussi que depuis octobre 2006, les candidats n'ont plus à passer de test d'aptitude physique avant leur enrôlement⁷⁵. Ceci a été mis en place dans le but de permettre de recruter un plus grand nombre d'individus, lors de l'expansion des FAC, qui n'auraient normalement pas réussi le test de conditionnement physique, mais qu'en théorie pourrait le réussir après une mise à niveau. Toutefois, il s'est avéré que les résultats d'une étude, menée par Kerry Sodom⁷⁶, démontrent que depuis la mise en œuvre de cette mesure, la condition physique dans les FAC est en déclin, ce qui pourrait avoir un impact sur la capacité de celle-ci à retenir du personnel qui est en bonne forme physique⁷⁷.

L'évaluation médicale et la vérification de la fiabilité ainsi que le formulaire des drogues sont des processus qui déterminent si un candidat est apte ou non à l'enrôlement. Toutefois, dans le cas du TAFC, l'entrevue et le test de personnalité, ceux-ci sont considérés comme des domaines prédictifs au rendement à l'emploi dans lequel une note en matière de potentiel militaire (PM) du candidat se voit être attribuée pour des fins de sélections plus tard⁷⁸. Le TAFC est un test à choix multiple, chronométré, qui évalue la compétence verbale, l'aptitude spatiale et la résolution de problèmes. Le deuxième domaine prédictif est le test de personnalité où celui-ci mesure cinq dimensions de la personnalité utilisées « pour cerner les postulants qui seront plus

⁷³ Nancy Otis et Manon Leblanc, *Trends in Canadian Forces Recruit Quality* (DGMPRA TM 2010-029. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2010), p. 2; Ministère de la Défense nationale, *Doctrine sur le recrutement*, p. 46.

⁷⁴ Ministère de la Défense nationale, *Doctrine sur le recrutement*, p. 43-47.

⁷⁵ Otis, *Trends in Canadian Forces Recruit Quality*, p. 2.

⁷⁶ Kerry Sodom est une spécialiste en santé dynamique psychosocial au DGRAPM.

⁷⁷ Kerry Sodom, Nancy Otis et Kimberly Watkins, *Fitness Levels in Canadian Forces Recruits 2002-2009* (DGMPRA TM 2010-018. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2010), p. 2 et 20.

⁷⁸ Ministère de la Défense nationale, *Doctrine sur le recrutement*, p. 46-47.

fiables ou qui seront mieux disposés à composer avec des situations de travail exigeantes⁷⁹ ». L'entrevue, quant à elle, évalue la congruence entre une personne et un travail par rapport à quatre aspects différents. Un candidat qui postule pour un métier de membre du rang (MR) sera évalué sur deux aspects qui sont reliés à ces habiletés concernant les fonctions et tâches liées au métier qu'il désire et l'éducation et la formation que celui-ci possède. Tandis que pour un métier d'officier, celui-ci sera évalué sur deux autres aspects supplémentaires qui examineront le côté de son leadership d'un point de vue de l'éducation et de l'expérience de celui-ci⁸⁰.

Toutefois, dans le cas de candidats qui postulent pour un poste d'officier dans la marine ou bien comme pilot ou navigateur aérien dans la Force aérienne, ces derniers ont une étape supplémentaire de sélection à passer, ce qui n'est pas le cas, pour l'instant, pour un candidat à un poste dans l'Armée. Les postulants pour la marine doivent participer à un conseil d'évaluation des officiers de la marine⁸¹ de six jours qui a deux buts. Le premier est de fournir aux candidats un aperçu réaliste d'un emploi dans la marine et le second est d'évaluer le potentiel des candidats à réussir dans les professions en question. Les postulants de la Force aérienne, quant à eux, doivent effectuer un test sur le système canadien automatisé de sélection des pilotes qui sert à mesurer les habiletés de pilotage potentiel d'un candidat⁸². Au prochain chapitre, nous verrons que ces étapes de nos jours sont importantes, car elles offrent la possibilité à un postulant de voir ce que la vie militaire est en réalité afin de pouvoir faire un choix plus éclairé.

Finalement, chacune de ces étapes que nous venons de discuter sert à sélectionner les candidats pour des postes au sein des FAC. Il y a cependant deux écoles de pensée quant à la

⁷⁹ « Les cinq dimensions de la personnalité ici sont : l'extraversion, le caractère agréable, le caractère consciencieux, la stabilité émotionnelle et l'ouverture à l'expérience ». *Ibid.*, p. 44-45.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 45.

⁸¹ Il est à noter que ce conseil est effectué pour les candidats qui sont sur un programme d'enrôlement direct en qualité d'officier ou de formation des officiers - étude permanente – Force régulière, mais pas pour le programme de formation des officiers de la Force régulière.

⁸² Otis, *Trends in Canadian Forces Recruit Quality*, p. 3-4.

façon de procéder avec le processus de sélection. La première se veut une méthode centralisée où la sélection serait effectuée et contrôlée au niveau national (par ex. le QG du GRFC) tandis que la seconde voit la sélection décentralisée au niveau régional (par ex. au sein des centres de recrutement). La première, bien que plus lente, permet de choisir les meilleurs candidats étant donné que l'échantillon de ceux-ci est plus grand pour le conseil de sélection. Cette méthode permet aussi de prioriser la charge de travail au niveau des centres de recrutement ce qui maximise la productivité au plus bas niveau. La deuxième approche, bien que plus rapide, ne permet pas de choisir nécessairement les meilleurs candidats étant donné que cette méthode sélectionne ceux-ci à partir d'un échantillon plus petit. Celle-ci crée aussi une duplication de la charge de travail et restreint donc la productivité au sein des centres de recrutement. Dans le cas du GRFC, celui-ci dans le passé a utilisé les deux méthodes de sélection décrite ici. En effet, jusqu'en 2004 le GRFC utilisait une méthode centralisée, par la suite entre 2005 et 2013, lors de l'expansion des FAC sous le gouvernement Harper, la méthode décentralisée a été utilisée. Il a d'ailleurs été démontré, en 2010, lors d'une étude effectuée par le Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM) sur la qualité des recrues « que les [FAC] n'avaient pas totalement réussi à réaliser leur expansion sans compromettre la qualité [de ceux-ci]⁸³ ». Un fait qui a aussi été soutenu dans un rapport du Chef des Services d'examen⁸⁴ au ministère de la Défense et qui a paru dans un article au *National Post*⁸⁵ quelques années plus tard. Donc, depuis 2013 le groupe de recrutement est retourné à une méthode centralisée⁸⁶. Le GRFC « emploie trois méthodes fondamentales pour sélectionner les postulants : la sélection descendante, les

⁸³ *Ibid.*, p. v.

⁸⁴ Chef – Service d'examen, *Évaluation du recrutement et de l'instruction militaire de base* (Ottawa : Chef – Service d'examen, 2012), p. 24.

⁸⁵ Lee Berthiaume, « Canada's military forced to accept fatter, less educated recruits as demographics change, audit reveals », *National Post*, 17 août 2013, consulté le 28 février 2016, <http://news.nationalpost.com/news/canada/canadas-military-forced-to-accept-fatter-less-educated-recruits-as-demographics-change-audit-reveals>.

⁸⁶ Capt Kelly Mason, présentation sur le processus de recrutement des FAC, 15 décembre 2015.

notes de passage et l'échelonnage⁸⁷ ». La méthode descendante dresse une liste des postulants selon leur note globale du PM obtenu et sélectionne ceux-ci à partir du haut en descendant la liste jusqu'à ce que tous les postes soient comblés. La note de passage est utilisée pour maintenir les postulants qui n'ont pas été sélectionnés, mais qui rencontrent la note de passage, dans le processus pour une sélection ultérieure. Ceux qui ne rencontrent pas la note de passage sont donc retirés du processus et leur filière est fermée. La méthode de l'échelonnage « est utilisée pour accroître le nombre de personnes appartenant à un groupe sous-représenté dans les FAC (femmes, Autochtones et minorités visibles) et pour satisfaire aux exigences établies par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*⁸⁸ ». À titre d'exemple, le tableau 2.1 illustre ce que la doctrine sur le recrutement sous-entend par cette méthode. Ce tableau est une représentation d'un scénario où cinq postulants (quatre hommes et une femme) pour deux postes à combler obtiennent des notes de PM relativement près les uns des autres.

Tableau 2.1 – Exemple d'échelonnage

Liste de mérite				
Identifiant	Nom	Sexe	Note PM	Selectionner
1	Hébert	M	97	oui
2	Villeneuve	M	96	non
3	Quimpère	M	96	non
4	Jean	F	95	oui
5	Corneau	M	94	non

L'échelonnage est basé sur le principe de la notion de l'erreur type de mesure qui « est une façon d'exprimer la fidélité des scores obtenus à un test. Elle représente le degré de dispersion théorique (c.-à-d. l'écart type) des scores d'un individu qui passerait le test de façon répétée⁸⁹ ». Bref, avec la notion de l'écart type, celle-ci permet donc de considérer, dans le cas du tableau

⁸⁷ Ministère de la Défense nationale, *Doctrine sur le recrutement*, p. 47-48.

⁸⁸ *Ibid.*, p. 48.

⁸⁹ L'UQAM. « L'erreur type de mesure », consulté le 20 février 2016, <http://www.statmanie.uqam.ca/PSY1282/C5P11.html>.

2.1, que l'écart entre la note du PM du deuxième, troisième et quatrième postulant est si prêt qu'il n'y a pas de distinction à faire entre ceux-ci, ce qui permet donc de sélectionner le postulant féminin afin de rencontrer la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (ÉE).

2.2.4 L'enrôlement/engagement

Le processus de recrutement d'un point de vue civil se conclut par l'acceptation d'un poste qui est généralement suivi d'une période de probation. Cependant, dans le cas des FAC, l'engagement d'un candidat n'ait pas rattaché à une période d'essai et celui-ci est symbolisé par une cérémonie d'enrôlement « qui marque non seulement le début de leur carrière militaire, mais également de la vie militaire⁹⁰ ». Ceci constitue la dernière étape qui est reliée aux opérations de recrutement et une fois celle-ci complétée, le travail et les responsabilités associées au GRFC prennent fin ici.

2.3 Les facteurs internes

Dans le monde du recrutement, il est important de bien comprendre les facteurs internes qui peuvent influencer cet univers. Ceux-ci sont, en règle générale, des facteurs qui nous sont imposés et que nous pouvons en quelque sorte contrôlés, du moins réajuster à l'intérieur de certaines limites. Toutefois, il faut tout de même être conscient qu'étant donné la nature de l'organisation des FAC, le GRFC doit collaborer avec plusieurs paliers internes concernant les opérations de recrutement. Ces différents paliers⁹¹ passent par le sous-ministre adjoint (Affaires publiques) responsable de la coordination stratégique des messages et de la publicité, le Directeur – Besoins en production de personnel (DBPP) responsable de l'élaboration des politiques en matière de personnel requises et de l'examen annuel des nombres requis pour chaque sous-groupe professionnel militaire (SGPM), le groupe des services de santé des Forces

⁹⁰ Ministère de la Défense nationale, *Doctrine sur le recrutement*, p. 48.

⁹¹ *Ibid.*, p. 11-12.

canadiennes qui fournit le soutien médical à la conduite des examens médicaux des postulants et la Direction – Droits de la personne et diversité responsable de la représentation des groupes désignés au sein des FAC pour ne nommer que ceux-ci. Bien que la doctrine des FAC regroupe les facteurs internes sous forme de six catégories distinctes, comme illustrés à la figure 2.1 précédemment, nous examinerons dans les prochaines sous-sections certains aspects de ceux-ci qui peuvent avoir un impact sur les opérations de recrutement. Tout d’abord, nous discuterons de l’incidence que les ressources peuvent avoir sur le plan de recrutement. Par la suite, une brève explication du plan du recrutement stratégique qui détermine le nombre de recrues à enrôler chaque année sera effectuée. Le troisième aspect qui sera développé est celui de la diversité et l’ÉE qui est reliée aux opérations de recrutement. Finalement, nous regarderons l’influence que les membres des FAC peuvent avoir sur cet environnement.

2.3.1 Les ressources

Les ressources sont sans aucun doute un élément important afin de pouvoir effectuer des opérations de recrutement, car sans elles on ne pourrait pas y faire grand-chose. Non seulement elles sont importantes, mais il faut aussi avoir le bon niveau de ressource en fonction de l’ampleur de la tâche de recrutement. Lorsque l’on parle de ressource, cela implique évidemment le personnel, mais aussi le budget, les infrastructures et l’équipement. Comme il a été discuté précédemment, avec le nombre de recrues moyennes que les FAC enrôlent chaque année, en fonction du niveau de ressource dont le GRFC disposerait cela pourrait influencer les opérations de recrutement. Toutefois, bien que recruter de nouveaux membres soit une ressource important pour maintenir un effectif adéquat des FAC, le GRFC ne passe pas sous le radar lorsque vient le temps de réduction budgétaire dans la défense nationale. En effet, l’examen stratégique et le plan

d'action pour la réduction du déficit (PARD)⁹², qui à débuter en 2010 n'ont pas épargné le groupe du recrutement⁹³. La figure 2.6⁹⁴ illustre l'impact que le PARD a eu sur le GRFC sur le plan du personnel et d'infrastructure.

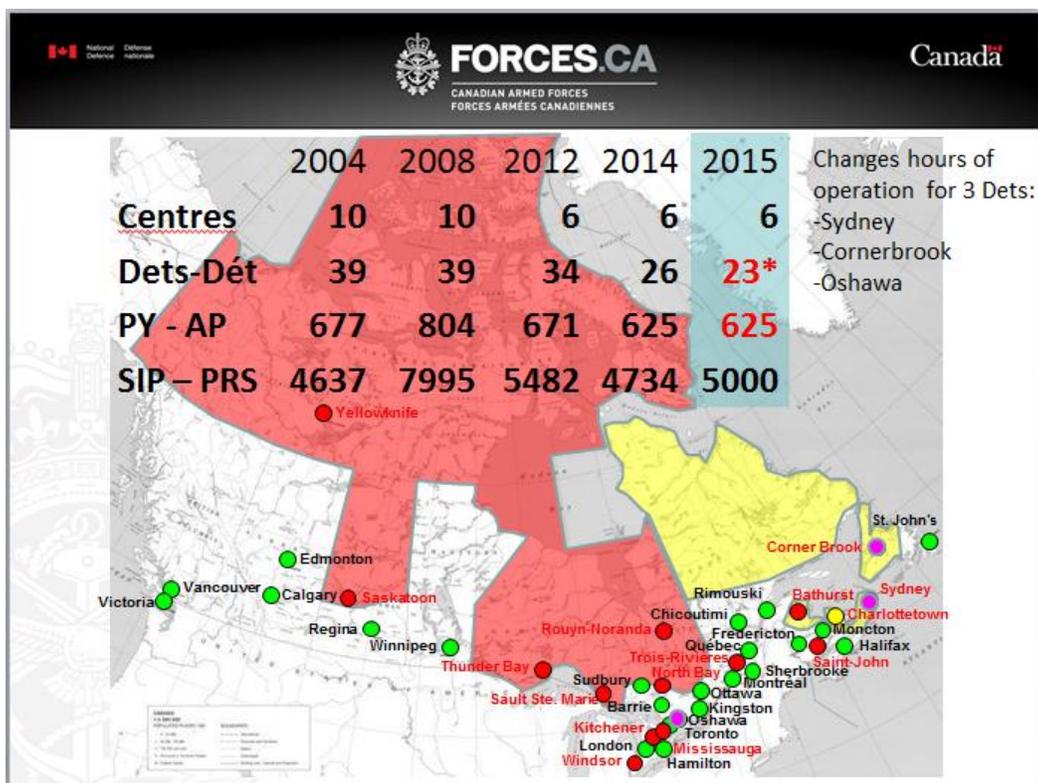


Figure 2.6 – Étendu du groupe de recrutement au Canada, 2004-2015

Source : GRFC, Session de planification Stratégique (juin 2015), diapo. 14.

Nous pouvons constater que depuis 2004 les FAC ont fermé quatre centres de recrutement et 13 détachements ainsi que changer les heures d'opération de trois détachements à travers le Canada. Comme illustre cette figure, la zone jaune représente de nos jours les endroits au Canada qui sont couverts par une présence temporaire de recruteurs tandis que la zone rouge représente ceux où

⁹² Commissariat à l'information du Canada, « Plan d'action pour la réduction du déficit », modifié le 4 juillet 2014, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/abu-ans_cor-inf-inf-cor_drap-pard.aspx.

⁹³ Ministère de la Défense nationale, *Defence Renewal – Annual Report 2013-2014: Building the Foundation* (Ottawa : MDN Canada, 2014), p. 8, 10-11 et 17.

⁹⁴ Dans cette figure, PY-AP représente le nombre de personnel qui travaille pour le GRFC et le SIP-PRS représente le nombre de recrues enrôlé par année respective. Nous pouvons aussi y constater que malgré une diminution en personnel depuis 2012 le nombre de recrues par an est demeuré sensiblement stable.

le GRFC n'a plus de présence. Ceci ne veut pas nécessairement dire qu'une personne ne peut plus faire une demande d'emploi auprès des FAC, mais plutôt que le GRFC n'opère plus de façon temporaire ou permanente dans ces endroits. Cette réorganisation des infrastructures a permis une réallocation du personnel ainsi qu'une réduction de la duplication du travail, plus spécifiquement au niveau des centres de recrutement⁹⁵. La décision de fermer de façon permanente des détachements comme celui de Bathurst et de Yellowknife a été basée sur une étude du taux de circulation annuel que ceux-ci généraient ou bien de la proximité des autres détachements⁹⁶. À la figure 2.7, on peut constater que le budget du GRFC a été réduit au fil des années passant de près de 40 millions à environ 25 millions.

⁹⁵ Par exemple le centre de recrutement d'Halifax qui est maintenant responsable des opérations de recrutement dans les provinces des maritimes, alors que le centre de recrutement de Fredericton était responsable des opérations pour la province du Nouveau-Brunswick et de l'île du Prince Édouard dans le passé tandis qu'Halifax était seulement responsable de la Nouvelle-Écosse.

⁹⁶ LCol Jeffrey Stouffer, présentation sur l'historique et mise à jour sur le processus de recrutement de nos jours, 15 décembre 2015.

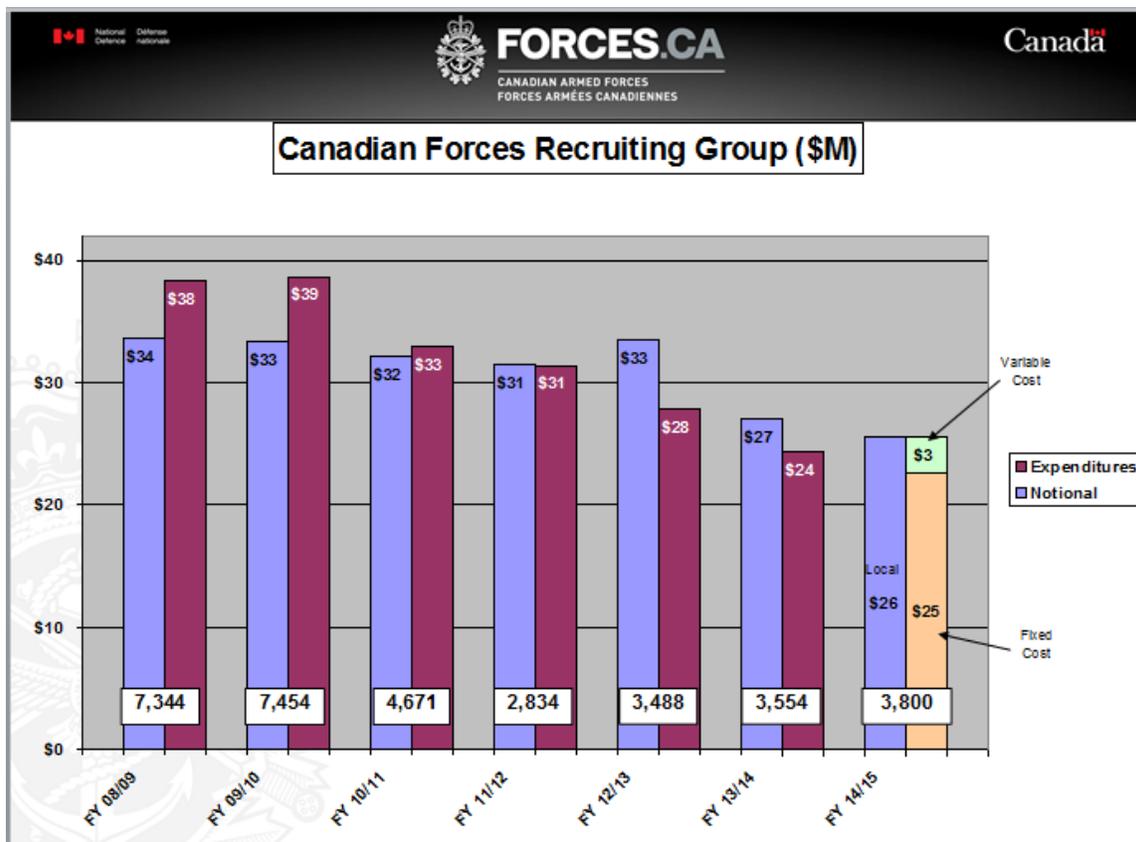


Figure 2.7 – Budget fiscal du GRFC, 2008-2015

Source : GRFC, Session de planification Stratégique (juin 2015), diapo. 65.

Cependant, il ne faut pas oublier qu'avant 2011 les FAC étaient dans un processus d'expansion et donc plus d'argent a été attribué au recrutement afin de rencontrer les cibles d'enrôlement visées (représenter dans les cases blanches). Pour ce qui est des années après 2011, la diminution du budget peut être expliquée en partie par la fermeture de certaines infrastructures, une diminution du nombre de recrues requises par an ainsi qu'une diminution du nombre de personnels ce qui a permis une réduction des coûts d'opération fixes et variables⁹⁷. Ceci étant dit, cette transformation majeure a permis au GRFC de réviser leurs procédures et processus d'opération de recrutement afin d'éliminer les redondances et ainsi maximiser la production sans

⁹⁷ Les coûts fixes font référence au salaire des recruteurs en classe B, employé civil, les locations des infrastructures, etc. tandis que les coûts variables font référence au coût relié pour la publicité/marketing ainsi que le traitement des candidatures.

compromettre pour autant les normes de sélection. Le groupe du recrutement juge donc qu'avec leur structure actuelle et les ressources qui sont à leur disposition qu'il est possible de rencontrer un PRS de 4 200 nouvelles recrues par an⁹⁸.

2.3.2 Le Plan de recrutement stratégique

Chaque année, les FAC effectuent une révision de tous les SGPM par l'entremise du processus d'examen annuel des SGPM afin de prédire les besoins futurs en personnel. Ce processus de détermination des besoins prend en considération différents aspects comme « la santé relative du groupe professionnel, le taux d'attrition prévu, les besoins actuels, la capacité de formation professionnelle, l'évolution des missions, les besoins futurs des FAC [...] et récemment la capacité de traitement du GRFC⁹⁹ ». À partir de cet examen annuel, le DBPP fournit au GRFC le PRS qui englobe les besoins en recrutements par programme d'enrôlement et SGPM pour la prochaine année fiscale (AF)¹⁰⁰. Il ne fait aucun doute que ce PRS puisse fluctuer de façon ascendante ou descendante étant donné les facteurs qui sont en jeu. Dans le cas de l'attrition, celle-ci est généralement estimée selon une analyse des tendances historiques¹⁰¹, mais elle peut aussi être affectée par d'autres facteurs comme la disponibilité d'emploi sur le marché du travail et la prospérité économique canadienne qui sont manifestement des éléments externes. Le fait que ce taux d'attrition peut fluctuer de façon passagère et inattendue, cela peut avoir une incidence directe sur les objectifs de recrutement pour une AF quelconque. Les directions que peut prendre le gouvernement, en matière de défense, peuvent aussi avoir un impact sur les besoins en recrutement. Par exemple le plan de réduction de la force dans les années 90 ou bien l'expansion de celle-ci dans les années 2000. Le fait que ces facteurs font fluctuer les besoins, à

⁹⁸ Ministère de la Défense nationale, *Defence Renewal – Annual Report 2014-2015: Framework for Continuous Improvement* (Ottawa : MDN Canada, 2015), p. 8.

⁹⁹ Ministère de la Défense nationale, *Doctrine sur le recrutement*, p. 31.

¹⁰⁰ *Ibid.*, p. 14.

¹⁰¹ Okros, « Becoming the Employer of Choice », p. 168.

la baisse ou à la hausse, cela affecte l'environnement de recrutement dans lequel le GRFC opère. Les FAC doivent donc prendre ceci en considération afin d'optimiser les efforts de leurs ressources à atteindre ces objectifs tout en prenant en considération les facteurs externes qui pourraient nuire à l'atteinte de ceux-ci.

2.3.3 La diversité et l'équité en matière d'emploi

Depuis novembre 2002, les FAC sont devenues assujetties à la loi sur l'ÉE qui vise quatre groupes désignés (GD) et s'efforcent de faire d'elles-mêmes l'image culturelle, ethnique et linguistique du Canada sur le plan de la diversité. Les quatre GD comprennent les femmes, les Autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées. Cependant, les FAC ne sont pas assujettis à recruter des personnes handicapées en raison de l'exigence professionnelle justifiée par l'universalité du service¹⁰². Les objectifs de recrutement en matière d'ÉE pour ces GD ont été fixés à 25.1% pour les femmes, 11.8% pour les minorités visibles et 3.4% pour les Autochtones¹⁰³. Ceci étant dit, en juin 2013, Chantal Fraser¹⁰⁴ mentionnait que les FAC étaient loin d'atteindre leur objectif en matière d'ÉE pour ce qui était de la force régulière. Par conséquent, lorsque l'on regarde la représentation des GD, les femmes représentaient 14.1% de la population des FAC tandis que les minorités visibles ont représenté 4.4% et les Autochtones 2.2%¹⁰⁵.

Bien qu'il soit vrai que les FAC sont loin des objectifs qu'ils se sont fixés en terme d'ÉE, ceux-ci augmentent graduellement au fil des ans. En effet, si l'on compare ces données au

¹⁰² Ministère de la Défense nationale, *Canadian Armed Forces: Employment Equity Report 2014-2015* (Ottawa : MDN Canada, 2016), p. 3.

¹⁰³ Ministère de la Défense nationale, *Forces Canadiennes : Rapport sur l'équité en matière d'emploi 2010-2011* (Ottawa : MDN Canada, 2011), p. 2-3.

¹⁰⁴ Lieutenant-colonel à la retraite qui a servi pendant 28 ans dans les FAC où ses dernières fonctions furent dans la gestion des programmes à l'intention des Autochtones et de la diversité au sein des FAC.

¹⁰⁵ Chantal Fraser, « Le recrutement axé sur la diversité : à la recherche du point de bascule », *Revue militaire canadienne* 13, n° 4 (2013), p. 25-35.

rapport annuel sur la Force régulière pour l'AF 2012-13¹⁰⁶, illustré aux figures 2.8 (représentation des femmes), 2.9 (représentation des Autochtones) et 2.10 (représentation des minorités visibles), on peut rapidement constater que pour la population de ces GD, celle-ci a augmenté de façon linéaire.

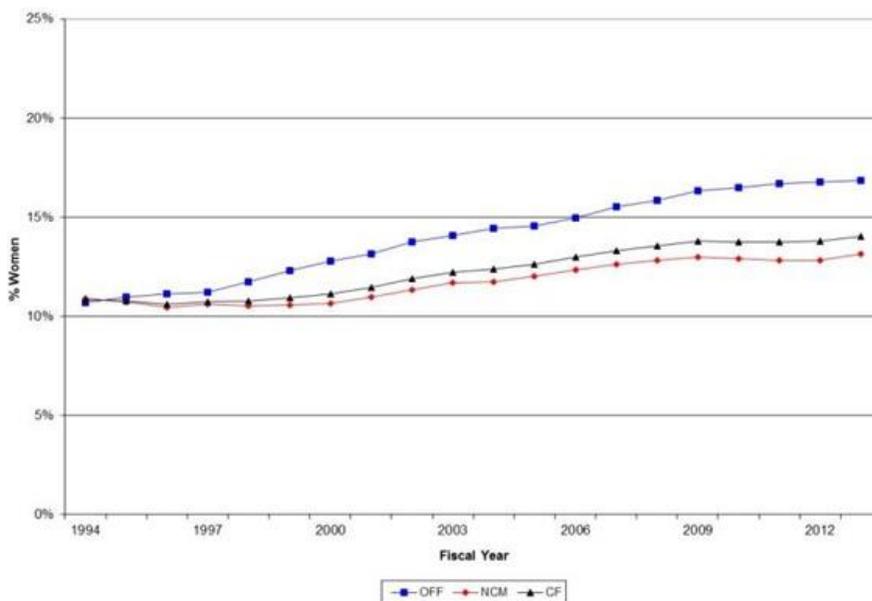


Figure 2.8 – Représentation de la population des femmes dans les FAC

Source : MND, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013 (Ébauche)*, p. 19.

¹⁰⁶ Ministère de la Défense nationale, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013*, p. 17-20.

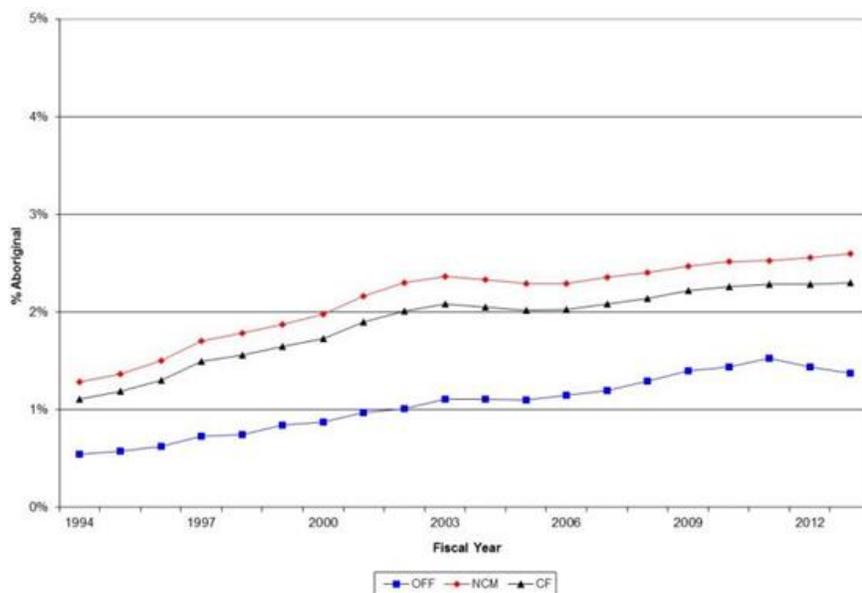


Figure 2.9 – Représentation de la population des Autochtones dans les FAC

Source : MND, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013 (Ébauche)*, p. 20.

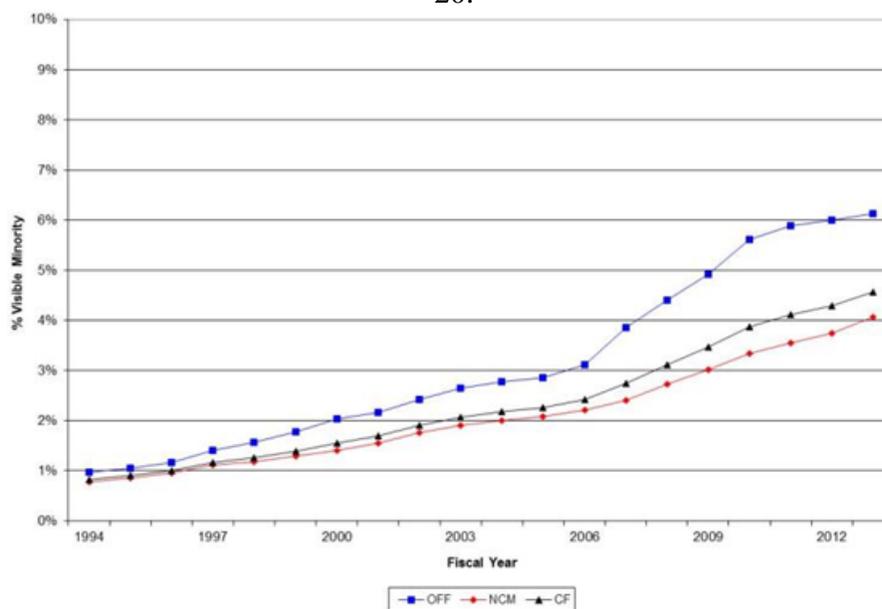


Figure 2.10 – Représentation de la population des membres minorités visibles dans les FAC

Source : MND, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013 (Ébauche)*, p. 20.

Depuis 1994 la population des GD dans les FAC, représentés par la ligne noire aux figures 2.8 à 2.10, a graduellement augmenté année après année. De plus, dans le dernier rapport sur l'ÉE

dans les FAC, les femmes représentaient 14.3%, les minorités visibles 5.2% et les autochtones 2.5% de la population¹⁰⁷. Alors, étant donné que la population des GD dans les FAC augmente graduellement chaque année, ceci démontre que l'attrition prématurée n'est pas explicite à l'un de ces GD. Toutefois, malgré ceci il reste quand même que les objectifs pour chacun de ces groupes sont loin d'être atteints. C'est pourquoi le GRFC a dans leur processus de sélection, tel que discuté préalablement, des mécanismes en place pour adresser ce besoin dans certaines circonstances tout en demeurant équitable pour tous.

2.3.4 Les membres des FAC

Les membres des FAC représentent eux aussi un facteur interne qui peut influencer l'environnement du recrutement. En effet, leur conduite personnelle a un lien direct avec ce que la population canadienne peut penser des FAC. Des scandales comme celui du régiment aéroporté en Somalie (1993) viennent assurément saper la confiance que la population peut avoir envers les forces. D'ailleurs, à cet effet dans un article écrit en 2007 par le Dr Christopher Spearin¹⁰⁸, il fait mention « que des doutes persistent quant à notre renom [et] à notre respect des droits de la personne, questions survenues d'abord des suites de l'enquête sur la Somalie et qui se manifestent [encore] aujourd'hui¹⁰⁹ ». Un autre sujet qui est de l'actualité de nos jours est celui sur le harcèlement sexuel dans les FAC. Bien que l'on ne connaît pas encore les répercussions que celui-ci aura sur le recrutement, il va sans dire que le fait que la télévision soit la source primaire d'information pour les postulants, une image négative des FAC pourrait en

¹⁰⁷ Ce qui représente une augmentation comparativement au donné de 2013. Ministère de la Défense nationale, *Employment Equity Report 2014-2015*, p. 4.

¹⁰⁸ Professeur adjoint au Département des études sur la défense et directeur adjoint de la recherche au Collège des Forces canadiennes.

¹⁰⁹ Christopher Spearin, « Forces d'opérations spéciales à vendre : les Forces canadiennes face à la privatisation de la sécurité », *Revue militaire canadienne* 8, n° 1 (2007), p. 31.

désister plus d'un, surtout avec les nouvelles générations qui recherchent un établissement qui démontre une éthique sans reproche.

2.4 Les facteurs externes

Il est aussi important d'avoir une bonne compréhension de l'influence que les facteurs externes peuvent avoir sur l'environnement du recrutement. Comme il a été mentionné à l'introduction, la disponibilité du personnel est la ressource la plus importante des FAC et les facteurs externes, en quelque sorte, influencent directement la perception que la population canadienne peut avoir de celles-ci. Ces facteurs peuvent être instantanés ou bien prévisibles sur le long terme, ce qui peut permettre d'anticiper les défis futurs que le recrutement rencontrera un jour. Donc, dans les prochaines sous-sections nous nous attarderons tout d'abord sur l'opinion publique. Par la suite, on regardera l'influence que le marché du travail peut avoir sur le recrutement dans les FAC suivies du rôle que les médias jouent dans cet environnement. Finalement, cette section se conclura par une évaluation du problème future que les opérations de recrutement feront face dans quelques années; qui est celui de la démographie et le vieillissement de la population.

2.4.1 L'opinion publique

Comme précisé dans la doctrine sur le recrutement des FAC, « l'opinion publique est, dans une large mesure, une conséquence de la sensibilisation du public et de l'influence des groupes sociaux et politiques qui peuvent avoir un impact sur l'opinion du public, d'une manière favorable ou défavorable¹¹⁰ ». Par exemple le récent scandale sur le harcèlement sexuel suite à

¹¹⁰ Ministère de la Défense nationale, *Doctrine sur le recrutement*, p. 9.

un sondage en décembre 2013, Marie Deschamps¹¹¹ écrit dans son rapport que 56 sur 1 705 répondants

ont indiqué qu'ils avaient vécu un incident de harcèlement sexuel dans les 12 mois précédents. [Toutefois, peu de temps après la publication de ces données], des médias canadiens [...] ont fait état d'une incidence beaucoup plus élevée d'inconduite sexuelle dans les FAC. Face à l'incohérence entre les données des FAC et les allégations dans les reportages des médias, le CEMD a exigé la tenue d'un examen externe indépendant¹¹².

Cependant, bien qu'il n'y ait pas de récent sondage sur l'opinion du public concernant ce scandale dans les FAC, dans un récent article publié par *CBC News*, la lieutenant-général Whitecross (chef du personnel militaire) mentionne que ceci reste tout de même un défi pour recruter des femmes. Elle reconnaît qu'aujourd'hui les FAC gèrent un problème qui peut en désister plus d'un à s'engager dans les FAC¹¹³. Comme discuté dans la section précédente, l'opinion du public est grandement influencée par le comportement et les actions, individuelles ou collectives, des membres des FAC. L'influence que les gens peuvent avoir sur ceux qui les entourent ne peut pas être sous-estimée. C'est pourquoi il est important que les FAC projettent une image positive d'elles-mêmes et qui est pertinente aux yeux de la population. Toutefois, ceci passe par une éthique de travail sans reproche tout en prenant les actions appropriées, comme l'opération Honneur¹¹⁴, lorsque requis.

¹¹¹ Ancienne juge de la Cour Suprême du Canada qui a été nommée comme responsable de l'examen externe pour enquête sur ces allégations.

¹¹² Marie Deschamps, *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes* (Ottawa : Responsable de l'examen externe, 2015), p. 2-3.

¹¹³ John Paul Tasker, « Canadian Forces investigating 8 sexual misconduct complaints », *CBC News*, 1 février 2016.

¹¹⁴ L'opération Honneur est l'opération qui a été mis sur pied dans les FAC suite au rapport sur le harcèlement sexuel de madame Deschamps. Jonathan H. Vance, *Ordre d'opération du CEMD (O OP CEMD) – OP HONOUR* (Quartier général de la Défense nationale Ottawa : Chef d'état-major de la Défense, 14 août 2015).

2.4.2 Le marché du travail

Depuis 1976, le Canada a atteint son plus haut taux de chômage en 1983 (12%) et 1993 (11.4%)¹¹⁵. De nos jours, comme l'illustre la figure 2.11, le taux de chômage se situe dans les environs de 7.1%¹¹⁶.

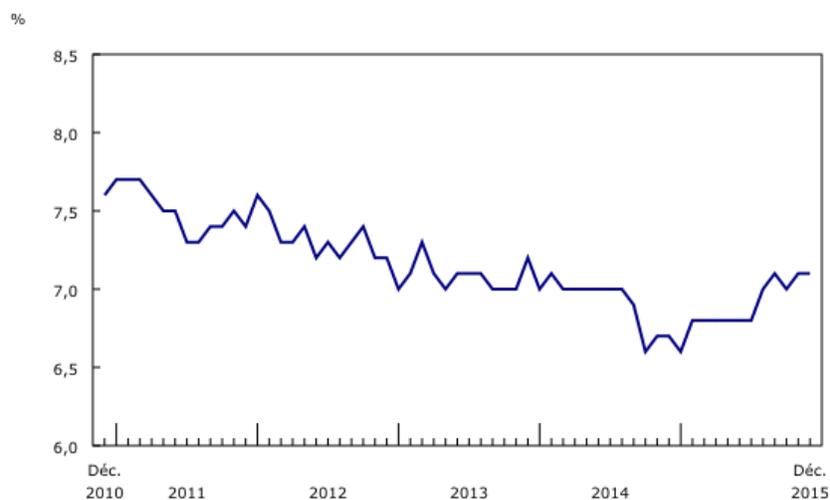


Figure 2.11 – Taux de chômage au Canada, 2011-2015

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, décembre 2015, p. 2.

Toutefois, lorsque l'on compare le taux de chômage au Canada avec la croissance de l'emploi que celui-ci a connu durant cette même période. Nous pouvons constater, à la figure 2.12, que malgré une oscillation du taux de chômage entre 6.5 et 7.7, le nombre d'emplois au Canada a graduellement augmenté et cette croissance semble vouloir se maintenir.

¹¹⁵ Gouvernement du Canada, « Travail – Taux de chômage », modifié le 1^{er} février 2016, <http://mieux-etre.edsc.gc.ca/misme-iowb/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=16>.

¹¹⁶ Statistique Canada, *Enquête sur la population active, décembre 2015* (Ottawa : Statistique Canada, 2016), p. 1.

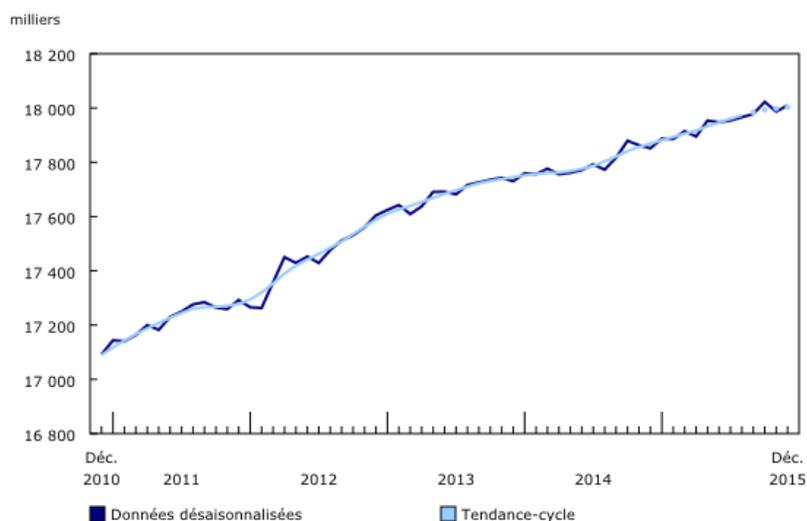


Figure 2.12 – Nombre d’emploi au Canada, 2011-2015

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, décembre 2015, p. 1.

Comme le dit si bien Jacques Barrette¹¹⁷ « en période de croissance, les candidats ayant une bonne qualification sont une denrée rare que les compagnies s’arrachent. Ces candidats sont aussi très sélectifs quant à leur futur employeur¹¹⁸ ». En d’autres mots, une période de croissance économique signifie que les organisations qui cherchent à recruter de nouveaux employés sont en concurrence les uns avec les autres et en l’occurrence il est généralement plus difficile de trouver des candidats de qualité. Cependant, si la croissance est au ralenti les opérations de recrutements du côté du secteur civil seront elles aussi réduites. Ceci étant dit, étant donné que les FAC doivent continuer de recruter des centaines de personnes par année afin de maintenir un niveau d’effectif stable et en santé, celles-ci seront avantagées dans de telles circonstances. Toutefois, pour la prospérité du Canada un scénario du ralentissement de la croissance économique n’est pas bon et c’est pour cette raison que dans de telles périodes, le gouvernement injecte de l’argent dans l’économie afin de restimuler celle-ci et créer des emplois. Il est donc,

¹¹⁷ Professeur à l’école de gestion Telfer depuis 1989 et détenteur d’un doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle.

¹¹⁸ Barrette, « Les entreprises de haute technologie », p. 54.

important pour les FAC de continuer à modeler leur publicité afin de rejoindre le maximum de candidats potentiels.

2.4.3 Les médias

Les médias jouent indéniablement un grand rôle dans l'environnement du recrutement. Comme illustré précédemment aux figures 2.3 et 2.4, la majorité des Canadiens utilisent les médias comme source primaire pour se renseigner sur les FAC et plus de la moitié d'entre eux ont été influencé par ceux-ci pour soumettre une demande d'emploi. Il est donc essentiel que les FAC maintiennent de bonnes relations, par un dialogue ouvert et transparent avec les médias, car la sensibilisation et l'opinion du public peuvent être influencées par la couverture médiatique des événements.

2.4.4 La démographie et le vieillissement de la population

Pour qu'une population puisse se renouveler, c.-à-d. qu'il y aura amplement de personnes pour prendre la relève lorsque les plus vieux quitteront le marché du travail, cela prend un taux de fécondité d'au moins 2.1¹¹⁹ par année, connu sous le nom du taux de pérennité. Or, le dernier recensement de 2011 fait état que depuis le milieu des années 70, le taux de fécondité est demeuré « relativement faible et oscillant entre 1.5 à 1.7¹²⁰ ». Un taux inférieur à celui du taux de pérennité a comme effet secondaire de générer au fil du temps un vieillissement de la population. En effet, à la figure 2.13, on peut constater ce phénomène par un nombre plus élevé de baby-boomers par rapport aux générations qui les ont suivis.

¹¹⁹ Tom St. Denis, « Future Soldiers: "The Few..." Military Personnel Trends in the Developed World », *Revue militaire canadienne* 15, n° 4 (2015), p. 13.

¹²⁰ Statistique Canada, *La croissance démographique du Canada : de 1851 à 2061, Chiffres de population et des logements, Recensement de 2011* (Ottawa : Statistique Canada, 2012), p. 3.

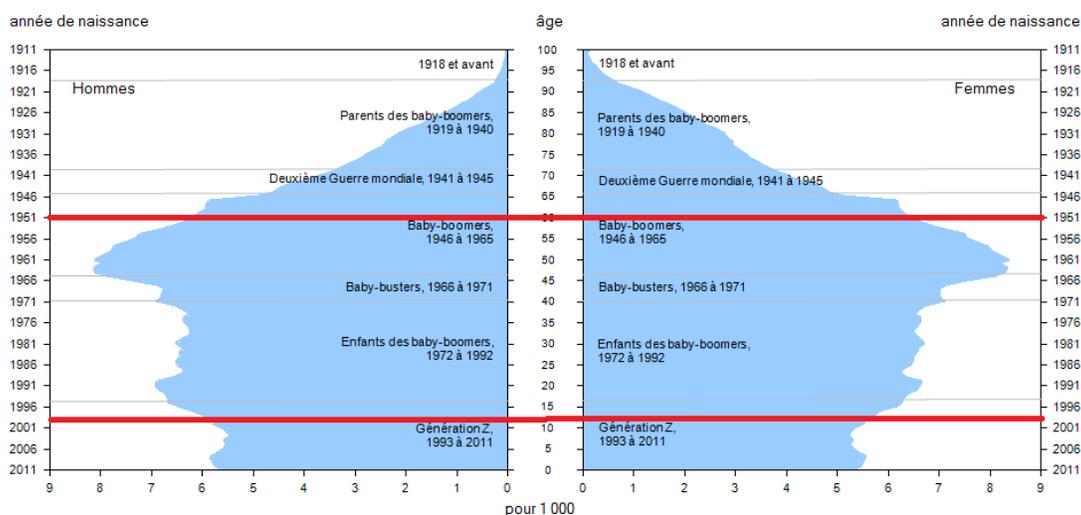


Figure 2.13 – Portrait des générations à partir de la pyramide des âges, Canada, 2011

Source : Statistique Canada, recensements de la population et programme des estimations démographiques.

Dans cette figure, la population entre les deux lignes en rouges représente celle qui se retrouve sur le marché du travail aujourd’hui. Nous pouvons donc constater que pour la prochaine décennie, les baby-boomers, qui sont en plus grand nombre, quitteront le marché du travail alors que le reste de la génération Z, qui est en plus petit nombre, entrera sur celui-ci. Bref, ce phénomène, qui a déjà débuté de nos jours, crée un surnombre de poste par rapport à la main-d’œuvre disponible, ce qui en théorie donne l’embarras du choix à la génération Z pour un emploi. Comme mentionné préalablement le taux de recrutement des FAC est considérable et cette tendance devient alors un défi pour trouver des candidats potentiels. Toutefois, il est étonnant de constater que selon un sondage effectué par *IPSO*¹²¹ environ 4% des jeunes Canadiens, âgés de 18 à 29 ans, ont manifesté un intérêt pour une carrière militaire, ce qui équivaut à 226 000 postulants potentiels¹²². Pourtant avec une moyenne de 39 000 demandes d’emploi par année que les FAC reçoivent, ils sont loin de rejoindre toutes ces personnes dites

¹²¹ IPSO est une des principales firmes de recherche en marketing sur le plan mondial au Canada.

¹²² Ministère de la Défense nationale, *Guide d’orientation stratégique du recrutement*, p. 8.

intéressées. Ce qui souligne l'importance de bien comprendre comment pouvoir rejoindre ce bassin de population afin de les attirer vers une carrière dans les FAC. Ce dernier aspect touche en effet les différences générationnelles qui ont fait l'objet du chapitre 1.

Un autre aspect de la démographie qui est important de comprendre est celui de l'accroissement démographique du Canada. Entre 2001 et 2011, l'immigration représentait 67% de la croissance de la population du Canada tandis que 23% étaient reliés au taux de fécondité. Il est estimé que si le Canada continue sur la même voie, l'immigration en représenterait 80% d'ici 2031¹²³. D'ailleurs, il est prévu qu'en 2017 que le taux d'immigrant atteindra 22% de la population canadienne, soit « plus d'un citoyen sur cinq pourrait être né à l'étranger¹²⁴ ». Si les études démontrent que seulement une immigration soutenue de jeune immigrant pourra renverser l'effet du vieillissement de la population¹²⁵, ceci apporte un défi futur au recrutement des FAC. Le premier défi que cela posera aux opérations de recrutement est sur le point linguistique, car l'anglais et le français ne seront certainement pas leur langue maternelle. Bien que les politiques d'immigration demandent que les immigrants parlent l'une des deux langues officielles, cela ne veut pas nécessairement dire qu'elle sera maîtrisée. Étant donné les tests requis pour s'enrôler dans les FAC, cela pourrait causer un prolongement dans le processus de recrutement ou diminuer leur possibilité d'emploi dans les FAC. L'autre défi que cela pose déjà, en quelque sorte au recrutement, et qui va sûrement augmenter avec le temps, étant donné un bassin d'immigré qui ne fait qu'augmenter, est l'aspect de la vérification de la fiabilité. En effet, la politique à cet égard veut que pour obtenir cette vérification, un postulant doit avoir un record criminel sans tâches et un bon dossier de crédit. Ceci étant dit, pour quelqu'un qui a toujours

¹²³ Statistique Canada, *Recensement de 2011*, p. 1 et 4.

¹²⁴ Statistique Canada, « Quelques aspects de la composition démographique et ethnoculturelle de la population », consulté le 21 décembre 2015, <http://www.statcan.gc.ca/pub/91-003-x/2007001/4129904-fra.htm>.

¹²⁵ St. Denis, « Future Soldiers: "The Few..." », p. 17.

demeuré au Canada, ceci n'est généralement pas un problème, car la vérification est assez simple à effectuer. Cependant, pour un postulant immigré ou même Canadien d'origine qui n'a pas encore vécu au Canada pendant cinq ans consécutifs, le processus à ce moment-là est différent. Si celui-ci a immigré ou arrive d'un des pays faisant partis des pays originaires de l'OTAN ou bien dont le Canada a des arrangements avec eux, le bureau de la vérification de la fiabilité va simplement entamer une demande avec le pays en question pour avoir l'état du record criminel du postulant, ce qui créera un délai relativement court pour compléter ce processus. Cependant, dans le cas où le Canada n'ait pas d'arrangement avec le pays en question, cette nécessité d'obtenir ces documents incombe au postulant. Ici, on parle d'un plus long laps de temps qui peut prendre jusqu'à deux ans ou bien généralement ces pays en question n'ont pas vraiment de service pour fournir ces documents¹²⁶. Dans ce cas, les postulants se retrouvent tout simplement dans une situation où ils n'ont aucun choix d'attendre d'avoir vécu au moins cinq ans au Canada avant de pouvoir postuler pour un emploi dans les FAC.

Le dernier aspect de la démographie qui est important de comprendre de nos jours est celui de l'obésité chez les jeunes. Dans un rapport publié, en 2005-2006, par l'Organisation mondiale de la Santé, 20% ou plus de jeunes garçons au Canada présentaient un surplus de poids ou étaient obèses¹²⁷. Un fait qui est aussi soutenu par le Ministère de la Santé de nos jours où il mentionne que le taux d'obésité chez les jeunes a triplé depuis les 30 dernières années¹²⁸. Bien que les FAC n'ont pas de politique ou de norme à cet effet, à part le fait que tous militaires doivent obtenir la note de passage au test de conditionnement physique chaque année, dans le contexte de ce projet de recherche, ce changement démographique de la société est préoccupant.

¹²⁶ Yves Côté, *The Canadian Face Behind the Recruiting Targets. A Review of the Canadian Forces Recruiting System: From Attraction to Enrolment* (Ottawa : Ombudsman, 2006), p. 31-36.

¹²⁷ St. Denis, « Future Soldiers: "The Few..." », p. 14.

¹²⁸ Ministère de la Santé, « Obésité juvénile », modifié le 15 mars 2016, <http://canadiensensante.gc.ca/healthy-living-vie-saine/obesity-obesite/risks-risques-fra.php>.

En effet, il a été démontré dans le passé qu'il y a une corrélation entre les personnes qui ne sont pas en bonne forme physique et l'attrition prématurée dans les forces militaires, ce qui sera discuté au chapitre 3.

Bref, les changements démographiques de la population font en sorte que le monde du recrutement doit évoluer avec ceux-ci. Il est donc important pour les FAC de continuer à être à l'affût de ce que l'avenir leur réserve à cet égard et de voir comment leurs pratiques de recrutement et politiques peuvent être améliorées afin d'être plus efficaces, sans toutefois compromettre pour autant les normes de la profession militaire.

2.5 L'attrition dans les FAC

Chaque année, le DGRAPM produit un rapport sur le personnel de la Force régulière qui regarde d'un point de vue holistique l'état de celle-ci. Cette analyse se penche et regarde le nombre d'enrôlement, de libération, de promotion, et cetera durant l'AF. Ce rapport permet d'avoir une appréciation juste par année de service (AS), de grade, de groupe désigné, de langue officielle, d'éducation et autres de nos officiers et MR en comparaison avec les données des 20 dernières années¹²⁹. Les figures 2.14 (officiers) et 2.15 (MR) représentent le nombre de recrues et de libérations que les FAC ont subi entre 1994 et 2013.

¹²⁹ Ministère de la Défense nationale, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013*, p. 1.

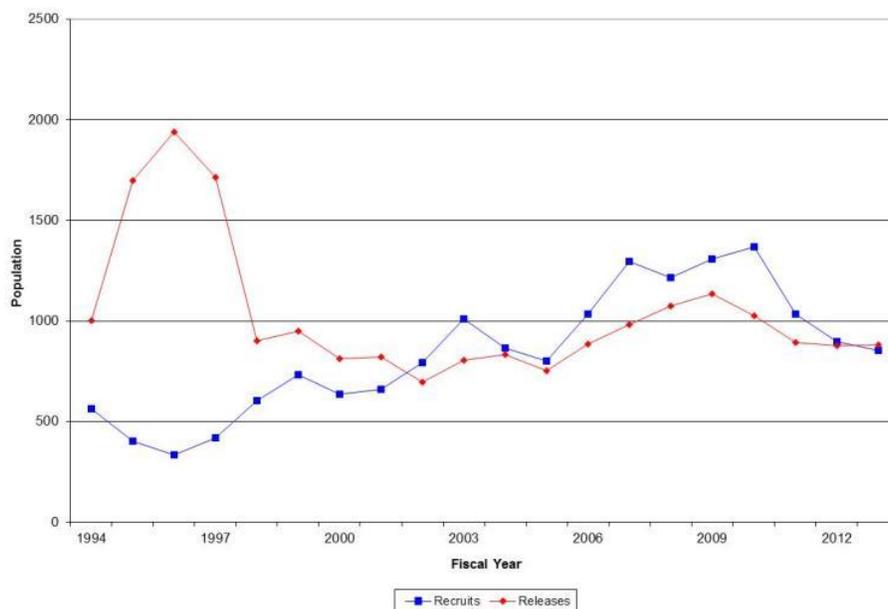


Figure 2.14 – Nombre de recrues officiers par rapport au nombre total de libérations

Source : MND, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013 (Ébauche)*, p. 26.

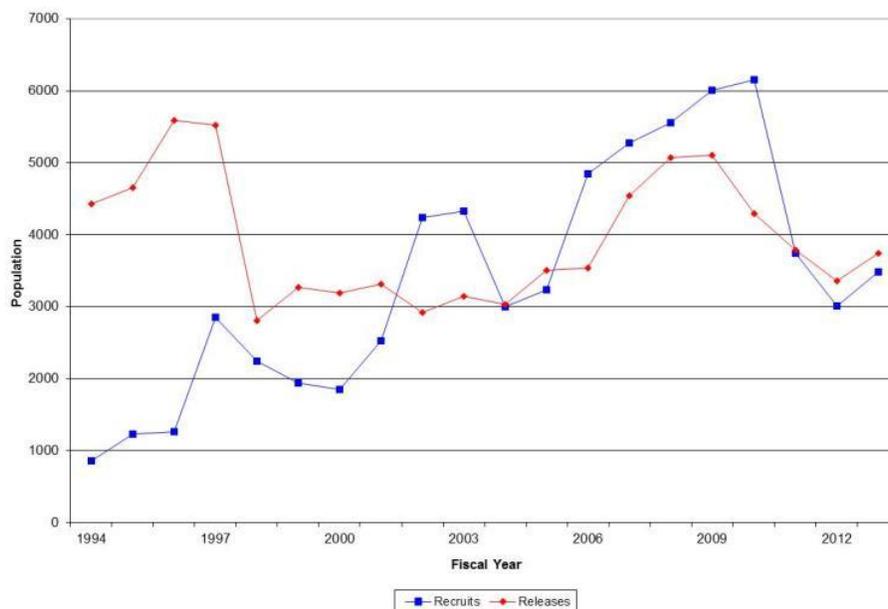


Figure 2.15 – Nombre de recrues membre du rang par rapport au nombre total de libérations

Source : MND, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013 (Ébauche)*, p. 26.

Idéalement, pour maintenir une force relativement stable, il faut avoir autant de recrues que de libération durant une année quelconque. Ceci étant dit, en comparant ces deux figures, nous

pouvons constater qu'avant les années 2000, il y avait catégoriquement plus de libération que de nouvelles recrues par années. Ce phénomène est en effet relié au plan de réduction de la force dans les années 90, qui a vu l'effectif total des FAC passer de 86 000 à 62 000 membres, mais qui a continué de décliner jusqu'en 2001, atteignant ainsi un effectif total d'environ 58 000¹³⁰. Par la suite, nous avons connu l'expansion de la force jusqu'en 2011. Cependant, ce qu'il est intéressant de constater c'est que malgré l'intention de stabiliser les FAC à un effectif de 68 000¹³¹, nous pouvons remarquer une petite diminution de recrue par rapport au nombre de libérations en 2012 et 2013.

Comme illustré à la figure 2.16, les FAC subissent généralement une attrition de 6.5 à 7% par année avec quelques exceptions comme pour les années 90 en raison du plan de réduction de la force ainsi qu'entre 2006-10. Cette dernière pourrait être expliquée en partie par la mission de combat en Afghanistan. Toutefois, comme il est énoncé dans le rapport annuel sur l'attrition de 2009-10, la mise en œuvre de modifications apportées aux politiques de recrutement pour soutenir les objectifs de traitement accéléré des candidatures comme « en octobre 2006 [avec] l'évaluation de la condition physique [qui] a été déplacée pour être effectué dans le cadre du cours de [qualification militaire de base] [...] plutôt que dans le cadre du processus de recrutement¹³² » a fait augmenter le taux d'attrition dans la première AS.

¹³⁰ Ministère de la Défense nationale, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2010-2011*, p. 3-4.

¹³¹ Ministère de la Défense nationale, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013*, p. 3.

¹³² Ministère de la Défense nationale, *Rapport Annuel sur l'attrition de la Force régulière 2009-2010* (Ottawa : Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), 2012), p. 14-15.

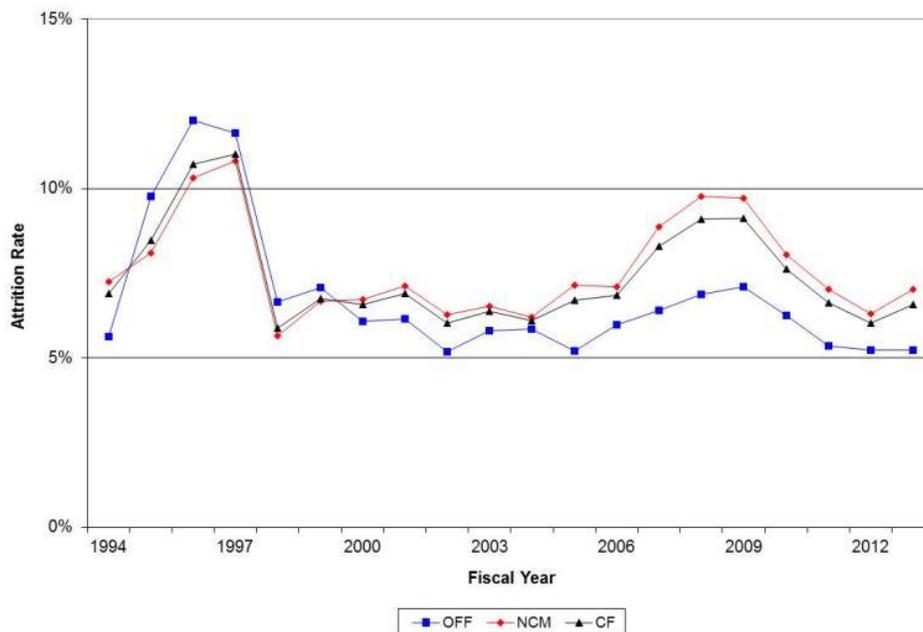


Figure 2.16 – Taux d’attrition dans les FAC

Source : MND, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013 (Ébauche)*, p. 34.

Cependant, ce n’est qu’en effectuant une analyse des profils d’état stable pour chaque AS durant une AF quelconque que l’on peut observer le phénomène d’attrition prématurée. Le profil d’état stable est une analyse du taux d’attrition propre à chaque AS qui est représenté graphiquement où la pente du graphique d’une AS à une autre représente le taux d’attrition, en comparaison avec le profil réel. Plus la pente est abrupte, plus le taux d’attrition est élevé, ce qui nous permet « de déterminer les moments auxquels un militaire est susceptible de quitter l’organisation au cours de sa carrière¹³³ ». Aux figures 2.17 (officiers) et 2.18 (MR), nous pouvons remarquer un plus haut taux d’attrition dans les premières années et à 20 ans de service chez les officiers et les MR.

¹³³ Ministère de la Défense nationale, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2010-2011*, p. 38.

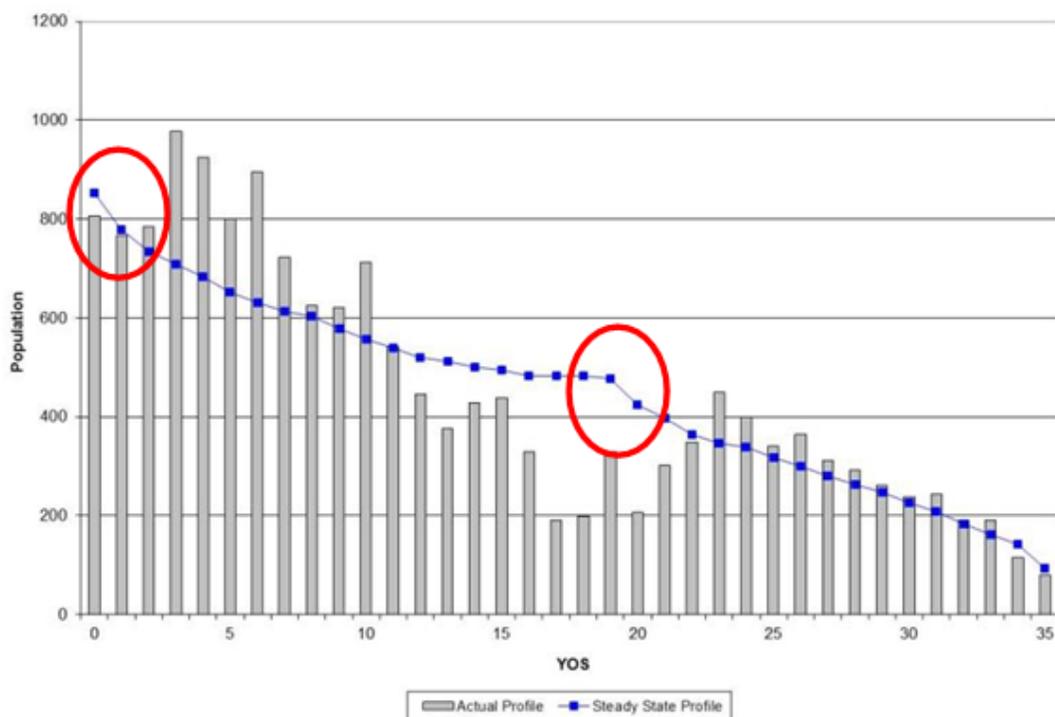


Figure 2.17 – Profil d'état stable et profil réel de l'effectif des officiers, 2013

Source : MND, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013 (Ébauche)*, p.

36.

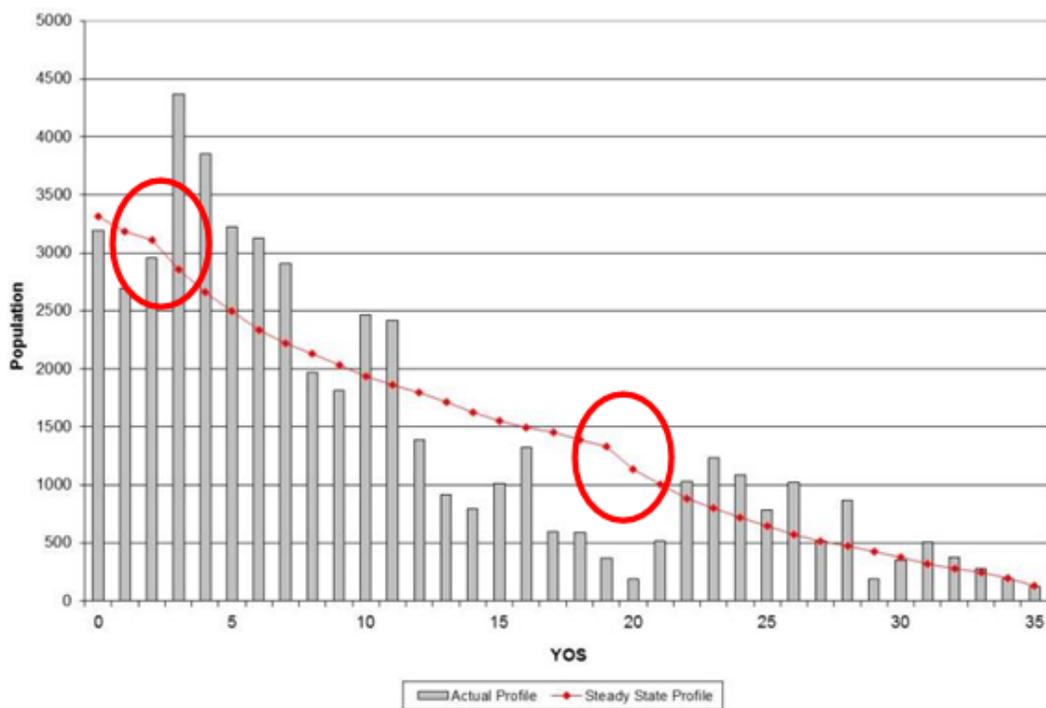


Figure 2.18 – Profil d'état stable et profil réel de l'effectif des membres du rang, 2013

Source : MND, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013 (Ébauche)*, p.

36.

Toutefois, même si ceci n'est qu'une représentation de l'AF 2012-13, ce même phénomène est aussi présent dans les années précédentes¹³⁴. L'attrition à 20 AS peut facilement s'expliquer par ceux qui sont encore sous les anciennes conditions de service où ils ont droit à une pension immédiate¹³⁵. Même si l'attrition en fin de carrière peut être, en quelque sorte, une problématique en raison du départ de personnel d'expérience, celle dans les premières AS n'ont demeure pas moindre. La dernière fois que les FAC ont effectué une analyse du taux d'attrition dans la première AS, ce fut dans le rapport de l'AF 2009-10, où celui-ci rapportait un taux d'attrition global de 22%¹³⁶ des libérations. En effet, comme il a été expliqué dans l'introduction, cela coûte beaucoup d'argent pour entraîner nos militaires et ceci devient donc un problème que l'on ne peut ignorer. Ce dernier problème se veut donc l'essence même de ce projet de recherche afin de déterminer quels éléments préventifs devraient être mis en place avant l'enrôlement, qui sera discuté un peu plus en détail aux chapitres 3 et 4, afin de limiter les chances d'une attrition en début de carrière.

Bref, en raison du fait que les groupes désignés n'ont pas diminué sur le plan de la population depuis les 20 dernières années, tel qu'expliqués à la section 2.3.3, nous pouvons conclure que le problème d'attrition, en début ou fin de carrière au sein des FAC, n'est pas un

¹³⁴ Ministère de la Défense nationale, *Rapport Annuel sur l'attrition de la Force régulière 2009-2010*, p. 17-18; Ministère de la Défense nationale, *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2010-2011*, p. 38-40.

¹³⁵ Ce phénomène devrait, en théorie, continuer pour la prochaine année et par la suite on devrait pouvoir observer un changement graduel de celui-ci vers la 25^e AS.

¹³⁶ « La population des officiers représentait une attrition de 13% tandis que celle des membres du rang représentait 24%. Lorsque l'on met cette population ensemble (tout grade confondu), l'attrition globale totalisait environ 22% des libérations dans la première AS pour l'AF 2009-10 ». Ministère de la Défense nationale, *Rapport Annuel sur l'attrition de la Force régulière 2009-2010*, p. 14.

problème de groupe spécifique, mais plutôt généralisé, peu importe le groupe dans lequel on pourrait associer un individu.

2.6 Sommaire

En résumé, comme il a été discuté dans les sections précédentes, l'environnement dans lequel les opérations de recrutement s'effectuent chaque année est complexe. Plusieurs facteurs internes et externes viennent bouleverser cet environnement et autant les FAC que les entreprises civiles doivent comprendre l'impact que ceux-ci auront sur leur campagne et opération de recrutement. Dans le cas des FAC, étant donné le nombre de personnels qu'elles recrutent par année, le GRFC doit faire face à différents défis d'un point de vue des ressources qui lui sont allouées pour rencontrer le PRS tout en gardant en tête les objectifs qui sont reliés à la diversité. Ceci étant dit, le plus grand défi que celles-ci font face dans le monde du recrutement est certainement relié aux facteurs externes, car c'est là que les FAC sont en concurrence avec les entreprises civiles pour avoir les mêmes ressources, c.-à-d. des postulants de qualité. Avec les changements démographiques et le vieillissement de la population, il est primordial de maintenir l'attention sur ces changements et d'anticiper comment pouvoir y remédier afin de demeurer un employeur de choix. Finalement, il a aussi été démontré que les FAC subissent une attrition prématurée qui représente plus d'une personne sur cinq du nombre de libérations par an. Ce dernier problème est l'essence même de ce projet de recherche afin de déterminer quels éléments préventifs devraient être mis en place avant l'enrôlement afin de limiter les chances d'une attrition en début de carrière. Dans le prochain chapitre, nous examinerons les facteurs qui durant le processus de recrutement sont des signes précurseurs à une attrition prématurée ainsi que des stratégies qui ont été mises en place par des forces militaires alliées et la police de l'Ontario.

CHAPITRE 3 – LES SIGNES PRÉCURSEURS ET STRATÉGIES À L’ATTRITION PRÉMATURÉE

3.1 Aperçu

Dans ce chapitre, nous examinerons des recherches qui ont démontré une corrélation entre certains signes précurseurs à une attrition prématurée. Même s’ils existent d’autres motifs de libération comme la conciliation entre le travail et la famille, ceux-ci sont plutôt associés à un problème de rétention une fois qu’un individu est enrôlé dans une organisation; ce qui n’est pas l’objectif de ce travail de recherche. C’est pourquoi ce chapitre s’attardera seulement sur les raisons de l’attrition prématurée que l’environnement du recrutement peut influencer préalablement à l’enrôlement. Dans les prochaines sections, nous allons donc examiner ces facteurs avant l’enrôlement qui augmentent les risques d’une attrition prématurée. Par la suite, nous regarderons quels types de stratégies les États-Unis¹³⁷, l’Australie¹³⁸ et la police provinciale de l’Ontario (OPP) ont mises en œuvre pour pallier à l’attrition prématurée.

3.2 Les facteurs précurseurs qui influencent l’attrition prématurée

Dans un rapport publié par le Ministère de la Défense nationale en mai 2011, le chef des services d’examen mentionne que les raisons les plus fréquentes, lorsqu’un membre quitte les FAC tôt dans leur carrière, sont reliées au niveau du conditionnement physique dont il doit répondre, à la réalisation que la vie militaire ne lui convient pas ou bien à une insatisfaction reliée à son choix de métier¹³⁹. Toutefois, lorsque l’on regarde la documentation qui existe dans

¹³⁷ « Le premier contrat de service pour la force de défense des États-Unis varie entre 2 à 6 ans pour les membres du rang tandis que pour les officiers cela varie entre 3 à 9 ans, après que leur étude académique soit terminée, dépendamment du métier, service et plan d’entrée ». US Military. « Know What You Are Committing To », consulté le 27 avril 2016, <http://www.military.com/join-armed-forces/making-commitment.html>.

¹³⁸ « Le premier contrat de service pour la force de défense australienne varie entre 1 à 7 ans pour les membres du rang tandis que pour les officiers cela varie entre 3 à 14.5 ans dépendamment du métier et plan d’entrée ». Force de la défense Australienne. « First term contract commitment », consulté le 27 avril 2016, <http://www.defencejobs.gov.au/recruitment-centre/help-centre/questions/commitment/?category=commitment>.

ce domaine de recherche concernant le problème d'attrition prématurée, très peu existent au sein des FAC ou du moins sont encore à un stade prématuré. Cependant, lorsque l'on se tourne vers les autres forces militaires alliées, principalement les États-Unis, il existe de vastes littératures, depuis les années 1980, à ce sujet. Donc, les facteurs que nous aborderons plus bas sont : la satisfaction reliée à l'emploi, le niveau de forme physique, l'habileté cognitive et le test psychologique.

3.2.1 La satisfaction de l'emploi

Dans une étude effectuée en 2012 par les docteurs Kathy Michaud et Irina Goldenberg¹⁴⁰, elles indiquent que pour les membres ayant moins de sept AS, et qui quittent les FAC, près de la moitié (47.8%) d'entre eux perçoivent la vie militaire comme ayant été pire que ce à quoi ils s'attendaient¹⁴¹. En effet, l'attente reliée à l'emploi joue un rôle d'autant plus important de nos jours, plus particulièrement lorsque l'on relie ceci aux types de générations qui sont sur le marché du travail. Comme il a été discuté au chapitre 1, les générations Y et Z recherchent l'heure juste qu'on vient le temps de s'engager dans un environnement de travail. S'ils s'aperçoivent que les détails reliés aux conditions d'emploi et la description de tâche de celui-ci ont été embellis ou que certaines informations ont été négligées, ceux-ci n'hésiteront pas à quitter cet emploi. Par ailleurs, une autre étude effectuée en 2012 par une autre équipe de chercheurs en génération du personnel du DGRAPM, sous la direction du docteur Manon Leblanc, démontre que « les candidats qui obtiennent un aperçu réaliste des tâches durant le processus de recrutement sont moins susceptibles de quitter leur emploi comparativement à ceux

¹³⁹ Ministère de la Défense nationale, « Recruiting and Retention in the Canadian Forces », consulté le 21 décembre 2015, <http://www.forces.gc.ca/en/news/article.page?doc=recruiting-and-retention-in-the-canadian-forces/hnps1v9e>.

¹⁴⁰ Deux chercheurs en génération du personnel par rapport à l'attrition et la rétention au DGRAPM.

¹⁴¹ Kathy Michaud et Irina Goldenberg, *The Canadian Forces Exit Survey: Descriptive Analyses of 2008 to 2011 Data* (DGMPRA TM 2012-026. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2012), p. 9.

qui n'en obtiennent pas¹⁴² ». Si une personne est satisfaite de son emploi, ultimement cela veut aussi dire qu'elle sera commise envers celui-ci. Selon la conceptualisation sur l'engagement organisationnel du docteur en psychologie John Meyer, cet engagement comporte trois composantes : l'engagement affectif (EA), continu (EC) et normatif (EN). L'EA fait référence à l'attachement émotionnel d'un individu par rapport à une organisation, l'EC quant à elle fait référence à un engagement en fonction des besoins et du confort tandis que l'EN représente le sens de l'obligation d'un employé à demeurer dans une organisation. Toutefois, dans ces recherches, Meyer reconnaît que l'EA est le meilleur prédicateur d'attrition suivie de l'engagement normatif et continu¹⁴³. Ceci étant dit, nous pouvons constater que l'insatisfaction par rapport à un emploi peut être influencée par le niveau d'affection émotionnel qu'un individu peut avoir envers celui-ci. Ce qui en l'occurrence peut être relié au niveau de l'aperçu réaliste qu'un postulant peut avoir reçu au centre de recrutement par rapport au métier qu'il contemplait. Ce parallèle repose sur le fait que si un postulant s'enrôle dans une organisation en toute connaissance de cause par rapport à ce dont il doit s'attendre, étant donné que la décision de continuer le processus lui appartient, l'affection émotionnelle devrait être, en principe, plus élevée; ce qui augmentera la satisfaction et l'engagement d'un individu par rapport à son choix de carrière¹⁴⁴. Donc, en sachant exactement dans quoi il s'embarque, il aura une meilleure appréciation de son métier, ce qui limitera les chances d'attrition prématurée.

¹⁴² Manon LeBlanc, Lisa Williams et Trista Takacs, *Realistic Job Preview: An Examination of the Canadian Forces Recruiting Information Sources* (DGMPRA TM 2012-013. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2012), p. i.

¹⁴³ John P. Meyer, Natalie J. Allen et Catherine A. Smith, « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology* 78, n° 4 (1993), p. 538-551.

¹⁴⁴ Bruce M. Meglino et coll., « Effects of realistic job previews: A comparison using an enhancement and a reduction preview », *Journal of Applied Psychology* 73, n° 2 (1988), p. 260.

3.2.2 Le niveau de forme physique

Dans une étude publiée en 2004, concernant les facteurs qui sont à risque de causer une attrition en début de carrière, par le *U.S. Army Center for Health Promotion and Preventive Medicine*, celle-ci conclue que la littérature est unanime sur le fait qu'une mauvaise condition physique est directement reliée à une augmentation du taux d'attrition prématurée au sein d'une organisation militaire¹⁴⁵. Malgré ceci, comme il a été discuté au chapitre 2, les FAC en octobre 2006 ont tout de même décidé d'enlever le test de conditionnement physique comme critère d'entrée, ce qui a fait bondir le taux d'attrition dans la première AS. Bien que cette étude ait été effectuée il y a plus de 12 ans, lorsque nous prenons en considération l'obésité chez les jeunes, comme il a été discuté à la section 2.4.4, le taux d'obésité chez les jeunes a triplé depuis les 30 dernières années¹⁴⁶. Par ailleurs, une autre étude en 2008, menée par le Col David W. Niebuhr¹⁴⁷ a démontré une corrélation entre la motivation vers l'achèvement des tâches et la participation dans les sports et l'exercice physique¹⁴⁸. Dans cette étude, la condition physique d'environ 8 000 recrues a été évaluée à partir d'un test de conditionnement physique qui évaluait la motivation et la force des postulants. Ce test consistait à monter des marches (*step test*) d'une durée de 5 min et d'extension des bras (*push-up*); similaire à l'ancien test de conditionnement physique qui était effectué dans les centres de recrutement canadien avant octobre 2006. À cet effet, les résultats de ceux qui étaient en moins bonne condition physique ont été significativement corrélés avec l'attrition durant l'entraînement de base. Ce qui vient renforcer le fait que d'enlever le test de

¹⁴⁵ Joseph J. Knapik et coll., *A Review of the Literature on Attrition from the Military Services: Risk Factors for Attrition and Strategies to Reduce Attrition* (USACHPPM Report n° 12-HF-01Q9A-04. Aberdeen, MD: U.S. Army Center for Health Promotion and Preventive Medicine, 2004), p. 3.

¹⁴⁶ Ministère de la Santé, « Obésité juvénile », modifié le 15 mars 2016, <http://canadiensensante.gc.ca/healthy-living-vie-saine/obesity-obesite/risks-risques-fra.php>.

¹⁴⁷ Médecin militaire en médecine préventive et bio statistique à l'agence sur la recherche et la qualité des soins de santé aux États-Unis.

¹⁴⁸ David W. Niebuhr et coll., « Assessment of Recruit Motivation and Strength Study: Preaccession Physical Fitness Assessment Predicts Early Attrition », *Military Medicine* 173, n° 6 (2008), p. 555-561.

conditionnement physique du processus de recrutement vient tout simplement augmenter les chances d'attrition prématurée.

3.2.3 L'habileté cognitive et test psychologique

Lorsque l'on regarde les différentes forces de la défense des autres pays, la mesure la plus couramment utilisée pour prédire le taux de réussite d'un postulant est celle reliée au test d'habileté cognitive et psychologique d'un individu. En effet, des études comme celles menées par les docteurs Richard Buddin, Daniel Putka et William Strickland¹⁴⁹, ont clairement démontré que les aptitudes et les habiletés cognitives sont des prédicateurs d'attrition prématurée, où un faible résultat à ces tests augmente les chances d'attrition dans le premier terme de service¹⁵⁰. De plus, une étude récente sur la force de la défense australienne vient aussi corroborer cette corrélation statistique où il a été démontré que les individus qui obtiennent une note au-dessous de la moyenne, à l'un de ces deux types de tests, ont moins de chance de compléter leur premier terme de service comparativement à ceux qui sont dans la moyenne ou au-dessus. Toutefois, il a aussi été noté qu'il n'y a pas de différence significative entre ceux qui sont dans la moyenne et au-dessus de la moyenne¹⁵¹.

Ce genre de test peut-être bénéfique si l'on considère l'étude publiée en 1981 par le Lieutenant-Colonel James M. Georgoulakis, docteur en psychologie. À la suite d'un questionnaire psychologique administré avant le premier jour d'entraînement du cours de base auprès de 965 recrues d'arme de combat, trois groupes ont été créés. Un groupe d'individus jugé

¹⁴⁹ Richard Buddin est un analyste en attrition prématurée à RAND Corporation, Daniel Putka est docteur en psychologie industriel et organisationnel et William Strickland est président et CEO de *Human Resources Research Organization* à Alexandria Virginie.

¹⁵⁰ Richard J. Buddin, *Success of First-Term Soldiers. The Effects of Recruiting Practices and Recruit Characteristics* (RAND/MG-262-A. Santa Monica, CA: Rand Arroyo Center, 2005), p. 28, 52 et 63; Daniel J. Putka et William J. Strickland, *A comparison of the FY03 and FY99 first term attrition study cohorts* (Alexandria, VA: United States Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences, 2005), p. 7-12.

¹⁵¹ Phillip J. Hoglin et Nicole Barton, « First-term Attrition of Military Personnel in the Australian Defence Force », *Armed Forces & Society* 41, no 1 (2015), p. 59-60.

non vulnérable à l'attrition et deux groupes jugés vulnérables à l'attrition. Au sein des groupes vulnérables, un premier groupe expérimental d'individus fut assigné à une séance individuelle de counseling obligatoire tandis que l'autre, le groupe contrôle, fut laissé à la procédure de référence habituelle par l'entremise de la chaîne de commandement. Étant donné que 38% du groupe contrôle ont été référés pour consultation lors de l'entraînement, les résultats n'ont pas réussi à démontrer une différence significative comparativement aux nombres qui ont complété le cours¹⁵². Toutefois, cette étude a démontré clairement une corrélation positive entre une séance de counseling pour les individus jugés vulnérables à l'attrition et les chances de prévenir les départs hâtifs lors de l'entraînement de base¹⁵³. Bien que les séances de counseling n'ont pas d'autorité dans les centres de recrutement, ceci nous laisse tout de même réaliser qu'un test psychologique administré lors du processus de recrutement pourrait servir à identifier les personnes qui peuvent être plus vulnérables de quitter les FAC de façon hâtive et ainsi pouvoir offrir ses services tôt dans l'entraînement.

3.3 Les stratégies des forces militaires alliées pour limiter l'attrition prématurée

Maintenant que nous avons examiné les facteurs qui dans le passé ont été corrélés avec une attrition prématurée, dans les prochaines sous-sections nous nous pencherons sur les stratégies ou processus que l'Australie, l'OPP et les États-Unis ont mis en place pour pallier le problème d'attrition prématurée.

¹⁵² « Dans cette étude sur les 965, 306 recrues ont été identifiées comme vulnérables où 37 d'entre eux ont demandé une libération quasi immédiate, 150 a formé le groupe contrôle et 119 le groupe expérimental. De ces nombres 23 recrues du groupe contrôle n'ont pas complété le cours comparativement à 21 pour le groupe expérimental. Cependant, lorsque l'on compare les groupes entre ceux qui ont reçu du counseling comparativement à ceux qui n'en ont pas reçu, on y remarque que 29 sur 176 (16.5%) qui ont reçu du counseling n'ont pas complété le cours comparativement à 52 sur 130 (40%) qui n'avaient pas reçu de counseling ». James M. Georgoulakis, Robert L. Bank et John A. Jenkins, « Counseling Intervention in Basic Combat Training », *Military Medicine* 146, n° 7 (1981), p. 514.

¹⁵³ *Ibid.*, p. 513-515.

3.3.1 L'Australie

Comme nous avons vu précédemment, l'habileté cognitive qui est mesurée par le T AFC au sein des FAC a été constamment associée avec l'attrition où les personnes qui obtiennent de moins bons résultats sur celui-ci sont moins susceptibles de compléter leur cours de base. La force de défense australienne (FDA) quant à elle utilise deux types de mesures afin de déterminer les chances de réussite d'un candidat. Tout d'abord, il y a le test d'habileté général qui évalue la capacité intellectuelle d'un postulant et qui déterminera les métiers pour lesquels celui-ci se qualifiera en fonction de la note obtenue; similaire au T AFC. Par la suite, une entrevue psychologique est effectuée par un psychologue pendant le processus de recrutement dans le but de déterminer la compatibilité du postulant avec la vie militaire par la considération d'aspects comme la façon dont il gère le stress, qu'il s'ajuste au changement de situation d'un point de vue social et émotionnel, et cetera¹⁵⁴.

Un autre aspect qui fait partie du processus de recrutement de la FDA est le test de conditionnement physique. Celui-ci est en effet le même test que le CF EXPRES que les FAC utilisaient dans le passé avec la seule exception qu'au lieu d'évaluer le niveau de forme physique d'un postulant par le test de la montée des marches, celle-ci est plutôt évaluée par l'entremise de la course navette sur 20 mètres¹⁵⁵. Pour être sélectionné, il faut que chaque postulant obtienne la note de passage établie au test de conditionnement physique où une distinction est établie seulement entre les différents services à l'exception des push-ups qui présente une différenciation entre les hommes et les femmes.

¹⁵⁴ Hoglin, « First-term Attrition of Military Personnel in the Australian Defence Force », p. 53-54.

¹⁵⁵ Force de la défense Australienne. « recruiting process », consulté le 27 mars 2016, <http://www.defencejobs.gov.au/recruitment-centre/how-to-join/recruitment-process/>.

Une autre initiative qui a vu le jour au sein de la FDA est le programme connu sous le nom du « *Gap Year*¹⁵⁶ ». Ce programme mise en place en 2007 vise à répondre à la réticence de la génération Y de s'engager à long terme dans une carrière. Initialement, ce programme offrait aux jeunes, dans les deux ans suivant l'obtention de leur diplôme d'études secondaires ou l'équivalent, l'occasion d'expérimenter la formation et la vie militaire principalement dans les métiers de MR, tout en recevant une allocation salariale, pour une période d'un an sans aucun engagement à long terme. Ce programme semble porter fruit, car la marine a noté un taux de conversion à un contrat de service à long terme de 25-30% supérieur à celui de la force aérienne et terrestre¹⁵⁷. À cet effet, lorsque l'on regarde le site de la FDA aujourd'hui nous pouvons constater que ce programme est maintenant offert aux jeunes de 18 à 24 ans qui ont terminé leur douzième année ou l'équivalent,¹⁵⁸ sans aucune distinction de limite de temps pour postuler. Bien que cette initiative réponde à la réticence de la génération Y de s'engager sur le long terme, elle est tout aussi valide pour la génération Z qui elle aussi aborde le marché du travail de la même façon. De plus, ce programme permet aussi à ces postulants de vraiment vivre l'expérience et de se faire un aperçu réel de ce qu'est la vie militaire en participant à tout exercice militaire à l'exception d'un déploiement outremer, qui en l'occurrence leur permettra de prendre une décision éclairée quant à leur futur professionnel. Il est évident que s'ils prennent la décision de s'engager pour un premier contrat de service à la suite de ce programme que cela diminuera les chances qu'ils soient insatisfaits de leur choix de carrière et donc cela minimisera les chances d'attrition prématurée.

¹⁵⁶ Carol Stoker et Stephen Mehay, *Recruiting, Advertising and Marketing strategies in All-volunteer force nations: case studies of Canada, Australia, the United Kingdom, and the United States* (Monterey, California: Naval postgraduate School, 2011), p. 33-34 et 49.

¹⁵⁷ *Ibid.*, p. 33.

¹⁵⁸ Force de la défense Australienne. « GAP Year program », consulté le 27 mars 2016, <http://www.defencejobs.gov.au/education/GapYear/>.

3.3.2 La Police Provinciale de l'Ontario

Dans le cas de l'OPP, celle-ci a mis sur pied un programme d'entraînement d'une fin de semaine (2-3 jours), plus connu sous le nom d'*OPP Bound*, afin de fournir un aperçu réaliste de ce qu'est la profession d'un agent de police. Cet entraînement prend la forme de tir à l'arme à feu, de séance de conférencier qui partage leur expérience, d'exercices de simulation pratiques et d'opération de patrouille en véhicule. Chaque année, un thème différent, comme les femmes ou bien les militaires, est choisi pour le programme afin de centrer le recrutement sur un groupe ciblé. Ceci n'est pas pour dire pour autant que seulement les personnes ciblées y participent, mais plutôt le fait que les conférenciers vont mettre en valeur le thème en question lors des séances de conférence¹⁵⁹.

3.3.3 Les États-Unis

Dans le passé, une mesure de sélection pour l'enrôlement dans les forces militaires américaines était basée sur l'indice de la masse corporelle d'un individu. Cependant, des études qui ont eu lieu entre 2000 à 2008 ont démontré que ce critère de sélection n'était pas nécessairement relié à une personne qui était en bonne condition physique¹⁶⁰. C'est pourquoi depuis octobre 2006, les États-Unis ont incorporé un test de conditionnement physique qui

¹⁵⁹ The Packet & Times. « OPP Bound seeks new recruits to replace retiring officers », consulté le 27 avril 2016, <http://www.orilliapacket.com/2014/07/06/opp-bound-seeks-new-recruits-to-replace-retiring-officers>; News Staff. « OPP taking applications for annual recruitment camp », consulté le 27 avril 2016, <http://www.680news.com/2010/02/23/opp-taking-applications-for-annual-recruitment-camp/>; Bay Today. « OPP welcome women for 3½ day recruitment camp », consulté le 27 avril 2016, <https://www.baytoday.ca/local-news/opp-welcome-women-for-3-day-recruitment-camp-27137>.

¹⁶⁰ Norman J. Rabkin, *Military personnel: First-term recruiting and attrition continue to require focused attention* (GAO/T-NSIAD-00-102. General Accounting Office Washington, DC: National Security and International Affairs Division, 2000); Knapik, *A Review of the Literature on Attrition from the Military Services*; Buddin, *Success of First-Term Soldiers*; Joseph J. Knapik et coll., « Increasing the Physical Fitness of Low-Fit Recruits before Basic Combat Training: An Evaluation of Fitness, Injuries, and Training Outcomes », *Military Medicine* 171, n° 1 (2006); Niebuhr, « Assessment of Recruit Motivation and Strength Study », p. 555-562.

évalue la force et la motivation des postulants dans leur processus de recrutement¹⁶¹. Toutefois, ce qu'il est intéressant de constater est que la partie du test sur la montée des marchés est celle qui prédit de façon la plus significative une augmentation du taux d'attrition selon le résultat obtenu.

Une autre initiative qui a été développée pour la force terrestre américaine en 2005 est un test de dépistage pour évaluer le potentiel d'attrition chez les jeunes qui ne possédaient pas de diplôme d'études secondaires¹⁶². En addition des tests de base normaux que les postulants devaient effectuer, soit disant l'indice de masse corporelle, les sous-tests de connaissances de base en mathématique et l'anglais, une évaluation de la motivation individuelle (EMI) y a été rajoutée où l'on y attribue une note. L'EMI a été conçu pour évaluer les traits de personnalité et de tempérament des postulants. Entre 2005 et 2009, il fut démontré que les résultats de tous ces tests combinés représentent un prédicateur considérable d'attrition dans les 18 premiers mois suivant l'enrôlement.

Comme il a été discuté préalablement, une autre approche pour réduire l'attrition prématurée est de fournir au postulant un aperçu réaliste concernant l'emploi visé dans les forces militaires et de la vie militaire en général. Des études dans les forces militaires américaines ont démontré qu'il ne faut pas seulement montrer le côté positif d'une carrière militaire, mais aussi les aspects négatifs. Le fait d'illustrer les deux côtés de la médaille permet aux individus d'avoir une meilleure compréhension de ce à quoi ils doivent s'attendre et par conséquent augmente le niveau de satisfaction et d'engagement de ceux-ci; ce qui est en ligne avec la façon de traiter les générations d'aujourd'hui. Non seulement les États-Unis ont revitalisé l'information qui est

¹⁶¹ Christean Kubisiak U. et coll., *Review of Interventions for Reducing Enlisted Attrition in the U.S. Military: An Update* (Report no PDRI-TR-636. Tampa, FL: Personnel Decisions Research Institutes, 2009), p. 12-13.

¹⁶² *Ibid.*, p. 10-11 et 13-14.

divulguée à cet égard, mais ils ont aussi mis sur pied un site internet qui explique ce à quoi il faut s'attendre lors de l'entraînement initial, de son assignement à une unité après son entraînement et ce que signifie faire une carrière militaire¹⁶³. Ceci fournit aux postulants, non seulement, un aperçu réaliste de ce qu'est la vie militaire, mais aussi des trucs à comment gérer l'entraînement tout en mettant l'accent sur le fait qu'ils ne sont pas un cas unique et qu'il y a des services disponibles pour les aider à surmonter leurs défis.

3.4 Sommaire

En résumé, bien que plusieurs facteurs et recommandations aient été avancés dans le passé, peu sont reliés au processus de recrutement. La majorité des études offrent des solutions concernant l'interaction avec les recrues une fois sur leur cours de base, mais peu de solutions existent concernant la prévention de ce phénomène d'attrition prématurée avant l'enrôlement. Ceci étant dit, trois facteurs principaux ont été identifiés, c.-à-d. la satisfaction de l'emploi qui a été corrélé avec le fait que les postulants doivent recevoir un aperçu juste et réaliste de ce qu'implique une carrière militaire. Le deuxième aspect qui fut discuté est celui du niveau de la condition physique des postulants où les personnes qui ne sont pas en forme auront plus de risque de quitter les forces de façon prématurée. Dernièrement, le niveau d'habileté cognitive et l'aspect psychologique des postulants sont en effet un signe indicateur à une attrition prématurée où les postulants qui obtiennent une note au-dessus de la moyenne à l'un de ces deux tests augmentent les chances de départ hâtif. Par la suite, nous avons constaté que l'Australie, l'OPP et les États-Unis ont mis de l'avant différentes approches et stratégies, comme le programme « Gap Year », l'*OPP Bound*, des initiatives pour fournir des aperçus réalistes d'emploi, les tests de conditionnement physique, d'habileté cognitive et psychologique, afin de contrer ses signes

¹⁶³ *Ibid.*, p. 22-24.

précurseurs. Dans le prochain chapitre, nous analyserons le processus de recrutement des FAC par rapport à ses signes précurseurs afin de déterminer les lacunes qui peuvent y être associées.

CHAPITRE 4 – ANALYSE DU RECRUTEMENT DES FAC

4.1 Aperçu

Le processus de recrutement des FAC a assurément évolué avec le temps, ce qui est tout à fait normal. Comme il a été discuté aux chapitres 1 et 2, avec les tendances sociétales et les types de générations qui sont sur le marché du travail, les organisations civiles et militaires se doivent d'être à l'affût de ces changements démographiques. Toutefois, il a été expliqué à la section 2.2 que le processus de recrutement des FAC comporte plusieurs étapes et éléments de sélection. Cependant, il semble que les FAC n'en ont pas fait suffisamment par rapport au phénomène d'attrition prématurée pour prévenir celui-ci avant l'enrôlement. Nous pouvons immédiatement penser au fait que les FAC ont arrêté d'évaluer la condition physique des postulants depuis octobre 2006 alors que cet aspect, comme discuté au chapitre 3, a été démontré comme ayant une corrélation avec l'attrition prématurée dans le passé. En effet, dans une étude publiée par DGRAPM en 2012, il est recommandé de ramener le test EXPRES dans les centres de recrutement des FAC¹⁶⁴. De plus, les participants d'une étude par Kathy Michaud sur les recrues qui attendaient leur libération à Saint-Jean-sur-Richelieu ont eux aussi recommandé de remettre le test de conditionnement physique durant le processus de recrutement¹⁶⁵. Ceci étant dit, dans ce chapitre nous examinerons le processus de recrutement des FAC par rapport aux deux autres aspects qui ont été discutés au chapitre 3, c.-à-d. la satisfaction de l'emploi qui est relié à fournir un aperçu réaliste de celui-ci avant l'enrôlement et les tests cognitifs et psychologiques des postulants.

¹⁶⁴ Karen Koundakjian, *Army School Retention Strategy: Findings from six Canadian Forces Combat Training Centres* (DGMPRA TM 2012-015. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2012), p. 32.

¹⁶⁵ Kathy Michaud, *Voluntary Attrition during Basic Military Qualification (BMQ) and Basis Military Officer Qualification (BMOQ): Focus Groups Findings* (DGMPRA TM 2010-019. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2010), p. 17.

4.2 L'aperçu réaliste des emplois

Bien que les FAC aient des programmes d'initiation à la vie militaire pour les autochtones, ceux-ci ne touchent qu'une infime portion du nombre d' enrôlements par année. À ce titre, les FAC offrent trois programmes : le programme d'initiation au leadership, d'instruction d'été et d' enrôlement¹⁶⁶. Le premier est orchestré par le Collège militaire royale (CMR) de Kingston, en Ontario où les Autochtones peuvent vivre une expérience d'un an en matière d'éducation et de leadership. Le deuxième est celui d'instruction d'été qui permet d'expérimenter la vie militaire sur une période de six semaines en suivant des cours d'été relié aux connaissances militaires de base. Le dernier programme est celui d' enrôlement des Autochtones qui est adressé à ceux qui envisagent potentiellement une carrière dans les FAC et qui les exposent pour une période de trois semaines à une expérience pratique du mode de vie militaire. À cet effet, dans un article paru en 2013, Chantal Fraser mentionne que le taux de conversion pour un contrat dans les forces sur ce programme était de 85% au cours des deux années précédentes¹⁶⁷. De plus, en 2014 le 45^e Nord publiait que celui-ci, suite d'une séance de ce programme, avait été de 74%¹⁶⁸. Pour l'AF 2014-15, le programme d'instruction d'été, juste à lui, a vu 155 sur 181 autochtones gradués¹⁶⁹ et celui du CMR qui est offert à plus petit nombre a vu 10 sur 17 autochtones accepter une offre d'emploi dans les FAC¹⁷⁰, ce qui démontre l'efficacité de ceux-ci. Il faut aussi noter que dans tous ces programmes les participants reçoivent

¹⁶⁶ Canada. Ministère de la Défense nationale. « Programmes Autochtones », consulté le 2 avril 2016, <http://www.forces.ca/fr/page/lesautochtones-93>.

¹⁶⁷ Fraser, « Le recrutement axé sur la diversité », p. 30.

¹⁶⁸ Laffont, Nicolas. « Vingt-Sept candidats terminent le Programme d' enrôlement des Autochtones des Forces canadiennes », extrait du 45^e Nord (2014), consulté le 2 avril 2016, <http://www.45enord.ca/2014/11/vingt-sept-candidats-terminent-le-programme-denrolement-des-autochtones-des-forces-canadiennes-photos/>.

¹⁶⁹ Cependant, pour le programme d'été, il est impossible de déterminer combien d'entre eux ont opté pour un contrat dans les FAC.

¹⁷⁰ Pour le programme d'initiation au leadership, « 15 autochtones sur 17 ont complété leur année préparatoire d'université. Sur ceux-ci deux se sont vus offerts et ont accepté une position sous le PFOR, cinq pour la force régulier et trois pour la force de la réserve ont accepté une offre comme membre du rang ». Ministère de la Défense nationale, *Employment Equity Report 2014-2015*, p. 17-18.

une indemnité salariale et peuvent quitter le programme à tout moment sans aucune obligation de service. Ces programmes, bien que seulement offerts à un groupe spécifique, sont similaires au *Gap Year* ou l'*OPP Bound* (qui d'une durée plus courte) discuté au chapitre 3.

Une autre approche utilisée dans le processus de recrutement des FAC et qui a été discutée préalablement à la section 2.2.3 est celle du conseil d'évaluation des officiers de la marine et le test sur le système canadien automatisé de sélection des pilotes. Toutefois, dans le premier cas celui-ci vise seulement le programme d'entrée directe des officiers de la marine tandis que le second est pour tous les officiers qui postulent comme pilote ou navigateur aérien. Cependant, même s'il n'existe pas un programme pour les officiers de l'Armée canadienne (AC) pour le moment, depuis les dernières années le centre de la doctrine et de l'instruction de l'AC (CDIAC) travail à revitaliser l'ancien programme de sélection des officiers de l'AC (SOAC). Dans un breffage d'information au CDIAC en octobre 2015, ce programme vise tous les officiers désirant joindre les armes de combat, avec l'intention de l'étendre à tous les officiers de l'AC une fois testée, où ceux-ci se verront prendre part à la SOAC au centre d'instruction au combat, à Gagetown NB, avant la sélection finale pour l'enrôlement¹⁷¹. Le SOAC sera de quatre jours où les postulants seront exposés à d'autres tests cognitifs et pratiques adaptés aux métiers des armes de combat ainsi que le test de conditionnement physique des FAC. De plus, ils seront aussi exposés à une journée typique dans les armes de combat autant en garnison qu'en campagne. Ce programme est censé débiter à l'automne 2016. Comme nous pouvons le constater, ces processus de sélection qui sont propres à la marine et la force aérienne et bientôt à l'AC servent deux buts précis. Le premier permet à chacun des éléments d'évaluer le potentiel militaire des candidats afin de sélectionner les meilleurs. Le deuxième but est celui de prodiguer un aperçu

¹⁷¹ CDIAC. « Canadian Army Officer Selection (CAOS) – Information Brief to CADTC », datée le 14 octobre 2015.

réaliste des métiers que chaque postulant convoite pour ainsi leur permettre de faire un choix éclairé concernant leur future carrière professionnelle, ce que recherchent d'ailleurs les nouvelles générations. Cependant, comme il a été mentionné précédemment, ces initiatives ne s'adressent qu'à un des groupes désignés (pour les programmes autochtones) et qu'un petit groupe d'officiers (pour les conseils de sélection supplémentaire). Toutefois, il n'existe rien pour les membres du rang qui représentent en moyenne environ 80% des enrôlements chaque année.

Le dernier aspect du processus de recrutement qui touche l'aperçu réaliste de l'emploi est celui des sources d'information qui sont fournies au postulant. Ceux-ci bien entendu comprennent les recruteurs, le site internet des FAC, les vidéos et les fiches de renseignements sur les formations, les métiers et la vie militaire en général. Dans un sondage effectué par le DGRAPM auprès de nouveaux membres qui ont joint les FAC au courant de l'année 2010, celui-ci a démontré qu'en moyenne 84% d'entre eux affirment que les sources d'information des FAC, qui leur sont fournies lors du processus de recrutement, négligent les aspects négatifs de la vie militaire¹⁷². Toutefois, encore plus alarmant est le fait que des recruteurs et conseiller en carrière militaire, qui se sont fait demander s'ils fournissent un aperçu équilibré de ce qu'est la vie militaire, certains d'entre eux ont répondu qu'ils reçoivent de la pression pour guider les candidats vers les métiers qui sont plus en demande¹⁷³. Ce sondage vient assurément soutenir l'affirmation concernant le fait que des membres, avec moins de sept AS entre 2008 et 2011, et qui quittaient les FAC, près de la moitié (47.8%) disaient que le service militaire n'était pas ce à quoi ils s'attendaient¹⁷⁴. De plus, dans une étude par Karen Koundakjian, elle recommande que

¹⁷² LeBlanc, *Realistic Job Preview: An Examination of the Canadian Forces Recruiting Information Sources*, p. 11-17.

¹⁷³ *Ibid.*, p. 27.

¹⁷⁴ Michaud, *The Canadian Forces Exit Survey*, p. 9.

les FAC revisitent leurs sources d'information afin de les mettre à jour pour fournir un aperçu équilibré des possibilités d'emploi et de carrière dans les FAC¹⁷⁵.

4.3 Le TAFC et le test de personnalité

Au chapitre 3, nous avons vu que les tests de la capacité cognitive et psychologique ont été reliés à mainte reprise dans le passé à un bon prédicateur de réussite sur les cours militaire de base. Au chapitre 2, il a été expliqué que les FAC pour leur part utilisent le TAFC et jusqu'à tout récemment un test de personnalité qui mesure cinq dimensions de la personnalité utilisée « pour cerner les postulants qui seront plus fiables ou qui seront mieux disposés à composer avec des situations de travail exigeant¹⁷⁶ ». Le TAFC quant à lui est un bon prédicateur de succès pour les cours militaires de base. En effet, des études conduites par DGRAPM, entre 2012 et 2013, auprès de trois écoles des armes de combat concernant les cours de période de perfectionnement (PP) 1.1¹⁷⁷ pour les officiers, a démontré qu'il y avait une corrélation significative avec leur succès sur le PP1.1 et la note obtenue au TAFC¹⁷⁸. Toutefois, dans un rapport publié par Karen

Koundakjian :

qui [portait] sur la qualité des recrues des [FAC] révèlent une baisse des scores obtenus au Test d'aptitude des Forces canadiennes (TAFC) au cours de la dernière décennie [...] En outre, l'étude a montré que les scores au titre du potentiel militaire (PM) ont été plus faibles en 2008 et 2009 qu'en 2006 et 2007¹⁷⁹.

¹⁷⁵ Koundakjian, *Army School Retention Strategy*, p. 32-33.

¹⁷⁶ « Les cinq dimensions de la personnalité ici sont : l'extraversion, le caractère agréable, le caractère consciencieux, la stabilité émotionnelle et l'ouverture à l'expérience ». Ministère de la Défense nationale, *Doctrine sur le recrutement*, p. 44-45.

¹⁷⁷ En d'autres mots leur cours de métier qui est après le cours militaire de base. Dans le cas des officiers des FAC le PP1 est divisé en deux modules, le 1.1 et 1.2. Ces deux modules combinés ensemble octroi la qualification de PP1 à un officier pour son métier spécifique.

¹⁷⁸ Aida Hadziomerovic, Tatjana Ilic-Balas et Suzanne Simpson, *Assessing the Predictive Validity of the Canadian Forces Aptitude Test (CFAT) for Artillery Officer Training Performance* (DGMPRA CR 2012-010. Ottawa: Human Resource Systems Group, 2012), p. 12; Annie Jalbert, *Validation of the Canadian Forces Aptitude Test (CFAT) as a Predictor of Training Performance for the Infantry Officer Occupation* (DGMPRA TN 2013-009. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada, 2013), p. i; Annie Jalbert, *Validation of the Canadian Forces Aptitude Test (CFAT) as a Predictor of Training Performance for the Armour Officer Occupation* (DGMPRA TN 2013-004. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada, 2013), p. 10.

¹⁷⁹ Koundakjian, *Army School Retention Strategy*, p. vi.

Il est aussi important de comprendre que durant ces années, comme il a été expliqué au chapitre 2, les FAC étaient en pleine expansion et ainsi effectuaient une sélection décentralisée. En effet, dans un sondage effectué sous l'égide du DGRAPM auprès des recruteurs et conseillé en carrière militaire, ceux-ci ont fait allusion que lorsque les FAC sont dans un mode d'expansion, la qualité des recrues se voit réduite. Pas nécessairement par le changement de la note de passage, mais plutôt par le fait qu'ils effectuent des séances hebdomadaires de sélection décentralisées; ce qui fait en sorte que la première personne qui se présente et qui est conforme à la norme se fait offrir un poste presque le même jour¹⁸⁰. Alors, que si les FAC effectuaient une sélection centraliser cela permettrait de sélectionner de meilleurs candidats étant donné un plus grand échantillon de postulant!

Jusqu'à tout récemment, les FAC effectuent un test de personnalité qui est en fait un questionnaire que les postulants doivent répondre et à partir de leurs réponses une note de potentiel militaire (PM) leur est attribuée. Cette note est ensuite additionnée au résultat total du PM pour le conseil de sélection. Étant donné que cela ne fait que près de deux ans que ce test est utilisé dans le processus de recrutement, il n'existe pas encore de données statistiques pour démontrer son efficacité. Toutefois, comme il a été expliqué au chapitre 3, un lien a été établi entre les résultats des tests psychologiques dans les FDA et une augmentation des taux d'attrition durant le premier terme de service. Donc, le fait d'utiliser ce test de personnalité, théoriquement la note de celui-ci qui sera ajouté au résultat total du PM pour la sélection ne fera qu'augmenter les chances, de sélectionner les meilleurs postulants qui seront motivés et plus commis pour une carrière professionnelle dans les FAC.

¹⁸⁰ LeBlanc, *Realistic Job Preview: An Examination of the Canadian Forces Recruiting Information Sources*, p. 27.

4.4 Sommaire

En résumé, le processus de recrutement des FAC est quand même dans une bonne posture. Cependant, concernant le problème d'attrition prématurée, il y a certainement de l'amélioration à y faire comme il a été discuté dans les sections précédentes. Nous avons vu préalablement que les générations d'aujourd'hui n'abordent pas le marché du travail de la même façon que leurs parents et grands-parents l'abordaient. Ceux-ci sont beaucoup plus axés sur la technologie et les jeux vidéo ce qui ne fait aucun doute qu'ils sont moins actifs que leurs prédécesseurs ont pu l'être. En l'occurrence, ceci explique en partie pourquoi les jeunes d'aujourd'hui sont en moins bonne forme physique et de plus en plus obèse. Pourtant ces deux tendances sociétales ont clairement montré dans le passé qu'elles augmentent les risques d'attritions prématurées dans les organisations militaires. Le deuxième aspect qui a été abordé dans ce chapitre est la notion de l'aperçu réaliste de l'emploi où les FAC possèdent effectivement des programmes et conseils de sélection supplémentaire au processus de recrutement qui s'adressent, cependant, seulement à une infime portion de postulants. Ces programmes et procédures aident à fournir un aperçu réaliste des emplois et semblent porter fruit aux FAC concernant le nombre d'enrôlements à la suite de ceux-ci. De plus, il a aussi été montré que les sources d'information disponible pour les candidats ne reflètent pas toujours un aperçu équilibré où tant les aspects négatifs et positifs y sont présents. Lorsque l'on joint ceci aux générations Y et Z de nos jours, il est important de leur présenter les deux côtés de la médaille, car ceux-ci recherchent encore plus que les générations précédentes un aperçu sur ce dans quoi ils vont s'embarquer avant de s'engager. Finalement, le TAFC est en effet une bonne mesure de prédiction concernant le taux de réussite sur les cours militaires de base et le test de personnalité que les FAC ont instauré dans le processus de recrutement tout récemment vient certainement

ajouter une autre mesure qui aidera sûrement à réduire les risques d'attrition prématurée. Toutefois, comme il a été abordé, bien que ces deux mesures aient été reliées au problème d'attrition prématurée selon les notes obtenu sur ceux-ci, la façon dont la sélection peut être gérée (c.-à-d. une sélection centralisée contre une décentralisée) ne voudra pas nécessairement dire que les meilleures recrues seront sélectionnées.

CONCLUSION

Ce projet de recherche avait pour objectif de démontrer que les FAC devraient instaurer des éléments préventifs dans leurs pratiques de recrutement afin de limiter les chances d'une attrition prématurée chez leurs membres en début de carrière. En effet, les coûts associés à l'entraînement d'un militaire combiné au changement démographique de la population canadienne font en sorte que ce phénomène d'attrition mérite que les FAC y portent une attention particulièrement. Quoique les FAC ne devraient pas regarder les problèmes d'attrition de façon isolée (c.-à-d. seulement de l'intérieur, mais non pas de l'extérieur) afin de trouver des stratégies de rétention, il est important de comprendre qu'une partie des solutions pour répondre à ce phénomène puisse se retrouver bien avant qu'une personne soit engagée. Voilà pourquoi il est essentiel que l'institution des FAC et en l'occurrence le Ministère de la Défense nationale comprennent bien quels sont les facteurs prédictifs qui contribuent à ce type d'attrition afin d'inclure certaines mesures préventives qui d'une part augmenteront les chances de rétention sur le long terme et d'autre part permettront d'épargner sur les coûts associés à cette attrition prématurée.

Dans le cadre de ce projet, nous avons tout d'abord opté pour un cadre conceptuel qui englobe les générations afin de voir si les mesures présentes dans le processus de recrutement des FAC répondent aux besoins actuels des candidats. Cela nous a permis de constater que chaque génération aborde le marché du travail avec certaines distinctions et que les nouvelles générations sont de plus en plus exigeantes concernant leur choix de carrière avant de s'engager. En effet, les générations Y et Z veulent avoir un environnement de travail stimulant, amusant, hyperconnecté et qui leur offre un équilibre entre la famille et le travail encore plus prononcé que chez les générations antérieures. De plus, étant donné que la technologie fait partie intégrante de

leur mode de vie, la façon de communiquer avec eux doit aussi évoluer. Il est donc important d'être à l'affût des nouveaux types de médias afin de maintenir le contact avec eux et de savoir comment les rejoindre. Cependant, si les employeurs veulent augmenter les chances d'engagement à long terme des générations d'aujourd'hui, ceux-ci doivent s'assurer d'avoir une approche transparente et de fournir des aperçus réalistes des emplois et d'une carrière avec eux.

Par la suite, il a été discuté que le processus de recrutement, à grande échelle comme celui des FAC, navigue dans un environnement complexe qui comprend plusieurs facteurs internes et externes qui influencent celui-ci. Il est important de comprendre l'impact que ces facteurs peuvent avoir sur une campagne de recrutement. Des facteurs comme les ressources qui sont allouées au processus de recrutement se doivent d'être équilibrés avec le plan de recrutement stratégique afin de pouvoir rencontrer le nombre de recrues requis dans une année. Cependant, le plus grand défi à l'environnement du recrutement est certainement relié aux facteurs externes, car c'est là que les FAC sont en concurrence avec les entreprises civiles pour avoir les mêmes ressources, c.-à-d. des postulants de qualité. Les facteurs, comme les changements démographiques et le vieillissement de la population font en sorte qu'il est primordial de maintenir l'attention sur ceux-ci et d'anticiper comment pouvoir y remédier afin de demeurer un employeur de choix. Par ailleurs, comme il a été démontré que l'attrition prématurée n'est pas liée à un groupe de gens précis, bien comprendre les valeurs des générations aidera grandement à savoir reconnaître les besoins de ceux-ci et ainsi raffiner le recrutement pour se rendre plus attrayant.

Ensuite, différentes études ont été examinées afin de déterminer quels facteurs, durant le processus de recrutement, sont susceptibles de limiter les chances d'attrition prématurée. À cet égard, trois facteurs principaux ont été identifiés comme sources de prédiction. En premier lieu,

la satisfaction de l'emploi qui passe par un aperçu réaliste d'une carrière militaire. En deuxième lieu, un bon niveau de conditionnement physique, qui malheureusement est de moins en moins présent chez les jeunes d'aujourd'hui et finalement, le niveau d'habileté cognitive et psychologique. En ciblant ces trois facteurs, il est possible d'inclure de nouvelles mesures ou d'en améliorer certaines pour s'assurer que les candidats retenus seront moins susceptibles de vouloir réorienter leur carrière hors des FAC. De plus, certaines nations comme les États-Unis, l'Australie et la police de l'Ontario ont déjà mis en œuvre des programmes ou mesures qui ont démontré leur efficacité. Par ailleurs, rappelons-nous que le programme *Gap Year* a été mis sur pied pour répondre au besoin spécifique des nouvelles générations qui cherchent un aperçu réaliste de l'emploi, l'*OPP Bound*, l'amélioration des sources d'information à une carrière militaire et les tests de conditionnement physique, d'habileté cognitive et psychologique.

Finalement, il a été démontré que même si le processus de recrutement des FAC est bien établi, il y a quand même de l'amélioration à y faire afin de limiter le problème d'attrition prématurée. Le premier aspect est sans équivoque le fait que depuis octobre 2006 il n'y a plus de test de conditionnement physique durant le processus de recrutement. Comme il a été discuté préalablement, les générations d'aujourd'hui n'abordent pas le marché du travail de la même façon que ceux qu'il y avait 20 ou 30 ans passés. Les jeux vidéo et la technologie font partie de leur ADN, ce qui ne fait aucun doute qu'ils sont moins actifs. Ceci explique en partie pourquoi les jeunes d'aujourd'hui sont en moins bonne forme physique et de plus en plus obèse quand pourtant ces deux tendances sociétales augmentent les risques d'attrition prématurée dans les organisations militaires. Voilà donc pourquoi il est important de maintenir le test de conditionnement physique au sein des centres de recrutement plutôt que de le remettre à plus tard lors de l'entraînement de base. Le deuxième aspect est la notion de l'aperçu réaliste de l'emploi

où les FAC possèdent effectivement des programmes et conseils de sélection supplémentaire au processus de recrutement qui aident en ce sens. Cependant, ceux-ci ne touchent qu'une infime portion des candidats alors qu'il n'y a rien pour les membres du rang qui représentent en moyenne 80% des enrôlements par année. De plus, il a aussi été montré que les sources d'information disponible pour les candidats ne reflètent pas toujours un aperçu équilibré où tant les aspects négatifs et positifs y sont présents. À cet effet, les générations Y et Z recherchent encore plus que les générations précédentes un aperçu des deux côtés de la médaille sur ce dans quoi ils vont s'embarquer avant de s'engager. En dernier lieu, le TAFC est en effet une bonne mesure de prédiction du taux de réussite sur les cours militaire. Combiné au nouveau test de personnalité qui a été instauré dans le processus de recrutement tout récemment, cela vient certainement augmenter les chances à réduire les risques d'attrition prématurée. Toutefois, l'expérience dans le passé a permis de mettre en évidence que la qualité des recrues peut varier selon le type de sélection qui est utilisé. C'est pourquoi il est préférable d'effectuer un conseil de sélection national au lieu de régional ou local, car celui-ci permettra d'avoir un plus grand bassin de postulants et donc sélectionner ceux qui auront obtenu les meilleurs résultats.

Par ces faits, il serait averti pour les FAC d'envisager les recommandations suivantes afin de minimiser les chances d'attrition prématurée lors du premier contrat de service :

1. Rétablir le test de conditionnement physique durant le processus de recrutement;
2. Évaluer la possibilité de créer un programme similaire à celui-ci du *Gap Year* que l'Australie a mis sur pied ou bien similaire à celui du *OPP Bound* qui est d'une durée plus courte, afin de pallier au besoin d'information des nouvelles générations avant de s'engager à long terme dans une carrière, pour les membres du rang;
3. Mettre à jour les sources d'information relative des FAC afin de s'assurer que les aspects positifs et négatifs y sont présentés. Ces sources d'information incluent les fiches de renseignement, le site internet des FAC, les vidéos et bien entendu les recruteurs;

4. Maintenir les programmes pour les autochtones et les conseils de sélection pour les officiers de la marine, de la force aérienne et celui de l'AC qui est censé débiter à l'automne;
5. Maintenir le T AFC et le test de personnalité; et
6. Maintenir un processus de conseil de sélection au niveau national plutôt que régional.

Bien que certaines de ces mesures représentent des coûts supplémentaires pour le processus de recrutement, celles-ci pourraient surement faire faire des économies substantielles sur le long terme. En effet, sachant que beaucoup d'argent en début de carrière est investi dans les militaires qui en partant étaient déjà voués à ne pas atteindre les exigences du système ou qui allait quitter avant qu'il y ait eu un retour sur l'investissement, ces mesures en amont pourraient être sur le long terme un bon moyen de réduire les coûts pour les FAC. D'ailleurs, ceci pourrait faire l'objet d'un *business case* afin d'évaluer quelles mesures seraient la plus rentable.

BIBLIOGRAPHIE

American Management Association. « Leading the four generations at work », 2007, consulté le 8 janvier 2016, <http://www.amanet.org/training/articles/Leading-the-Four-Generations-at-Work.aspx>.

Anderson, John. « Motivating, Managing, Retaining Generation X and Gen Y, Employess », dernière mise à jour le 22 septembre 2015, consulté le 28 septembre 2015, <http://hubpages.com/business/Motivating-Managing-Retaining-Generation-X-and-Generation-Y-Employees>.

Barabel, Michel et Olivier Meier. *Manageor : Tout le management à l'ère digitale*, 3^e éd., Paris : Dunod, 2015.

Barrette, Jacques, Jules Carrière, Olivier Fankhauser et Sonia Barrette. « Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération », extrait de *Gestion* 27, n^o 2 (été 2002), p. 54-66.

Berthiaume, Lee. « Canada's military forced to accept fatter, less educated recruits as demographics change, audit reveals », extrait du *National Post*, 17 août 2013, consulté le 28 février 2016, <http://news.nationalpost.com/news/canada/canadas-military-forced-to-accept-fatter-less-educated-recruits-as-demographics-change-audit-reveals>.

Buddin, Richard J. *Success of First-Term Soldiers. The Effects of Recruiting Practices and Recruit Characteristics*, RAND/MG-262-A. Santa Monica, CA: Rand Arroyo Center, 2005.

Canada. Bureau du vérificateur général du Canada. *Le Point : Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes*, Ottawa : Bureau du vérificateur général, 2006.

Canada. Chef – Service d'examen. *Évaluation du recrutement et de l'instruction militaire de base*, Ottawa : Chef – Service d'examen, 2012.

Canada. Commissariat à l'information du Canada. « Plan d'action pour la réduction du déficit », modifié le 4 juillet 2014, http://www.oic-ci.gc.ca/fra/abu-ans_cor-inf-inf-cor_drap-pard.aspx.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Canadian Armed Forces: Employment Equity Report 2014-2015*, Ottawa : MDN Canada, 2016.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Defence Renewal – Annual Report 2013-2014: Building the Foundation*, Ottawa : MDN Canada, 2014.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Defence Renewal – Annual Report 2014-2015: Framework for Continuous Improvement*, Ottawa : MDN Canada, 2015.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Departmental Performance Report 2012-13: Part III – Estimates*, Ottawa : MDN Canada, 2014.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Doctrine sur le recrutement des Forces armées canadiennes*, Ottawa : Groupe du recrutement des Forces canadiennes, 2015.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GL-005-100/FP-002, *Publication interarmées des Forces canadiennes 1.0 : Doctrine de la gestion du personnel militaire*, Ottawa : Directeur général – Personnel militaire, 2008.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Forces Canadiennes : Rapport sur l'équité en matière d'emploi 2010-2011*, Ottawa : MDN Canada, 2011.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Guide d'orientation stratégique du recrutement dans les Forces armées canadiennes : Un paysage changeant*, Ottawa : Groupe du recrutement des Forces canadiennes, 2014.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Programmes Autochtones », consulté le 2 avril 2016, <http://www.forces.ca/fr/page/lesautochtones-93>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Rapport Annuel sur l'attrition de la Force régulière 2009-2010*, Ottawa : Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), 2012.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2010-2011*, Ottawa : Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), 2013.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Rapport Annuel sur le personnel de la Force régulière 2012-2013 (Ébauche)*, Ottawa : Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), 2015.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Rapport Ministériel sur le rendement 2013-2014*, Ottawa : MDN Canada, 2014.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Recruiting and Retention in the Canadian Forces », consulté le 21 décembre 2015, <http://www.forces.gc.ca/en/news/article.page?doc=recruiting-and-retention-in-the-canadian-forces/hnps1v9e>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Stratégie de défense Le Canada d'abord*, Ottawa : MDN Canada, 2008.

Canada. Ministère de la Santé. « Obésité juvénile », modifié le 15 mars 2016, <http://canadiensensante.gc.ca/healthy-living-vie-saine/obesity-obesite/risks-risques-fra.php>.

Canada. Statistique Canada. *Enquête sur la population active, décembre 2015*, Ottawa : Statistique Canada, 2016.

Canada. Statistique Canada. *Generations in Canada : Age and sex, 2011 census*, Ottawa : Statistique Canada, 2012.

Canada. Statistique Canada. *La croissance démographique du Canada : de 1851 à 2061, Chiffres de population et des logements, Recensement de 2011*, Ottawa : Statistique Canada, 2012.

Canada. Statistique Canada. « Quelques aspects de la composition démographique et ethnoculturelle de la population », consulté le 21 décembre 2015, <http://www.statcan.gc.ca/pub/91-003-x/2007001/4129904-fra.htm>.

Chaminade, Benjamin, Armand Mennechet et Pierre-Yves Poulain. *Wanagement : Manager à contre courant*, Paris : Dunod, 2012.

Côté, Yves. *The Canadian Face Behind the Recruiting Targets. A Review of the Canadian Forces Recruiting System: From Attraction to Enrolment*, Ottawa : Ombudsman, 2006.

Darmon, Muriel. « Sélectionner, élire, prédire : le recrutement des classes préparatoires », extrait de *Sociétés Contemporaines* 86, n° 2 (2012), p. 5-29.

Delaye, Richard. « Quelle perception du management des seniors par la Génération Y? », extrait de *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 5 (janvier 2013), p. 96-105.

Deschamps, Marie. *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes*, Ottawa : Responsable de l'examen externe, 2015.

Desplats, Marie et Florence Pinaud. *Manager la génération Y*, 2^e éd., Paris : Dunod, 2015.

Dictionnaire Jobintree, « Recrutement », consulté le 15 février 2016, <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-recrutement-243.html>.

Drouallière, Loïc. « L'orthographe dans le recrutement : critère implicite de sélection à l'embauche des jeunes », extrait de *Communication & Organisation* 46, n° 2 (2014), p. 279-292.

Ferrary, Michel. « La dangereuse illusion de la Génération Y : La chronique de Michel Ferrary, professeur de management à HEC, Université de Genève », extrait de *Le Temps SA* (février 2012), 2 p.

Fondeur, Yannick. « Introduction Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement », extrait de *La Revue de l'IREs* 76, n° 1 (2013), p. 31-43.

Fraser, Chantal. « Le recrutement axé sur la diversité : à la recherche du point de bascule », extrait de *Revue militaire canadienne* 13, n° 4 (2013), p. 25-35.

Georgoulakis, James M., Robert L. Bank et John A. Jenkins. « Counseling Intervention in Basic Combat Training », extrait de *Military Medicine* 146, n° 7 (1981), p. 513-515.

Gouvernement du Canada. « Travail – Taux de chômage », modifié le 1^{er} février 2016, <http://mieux-etre.edsc.gc.ca/misme-iowb/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=16>.

Hadziomerovic, Aida, Tatjana Ilic-Balas et Suzanne Simpson. *Assessing the Predictive Validity of the Canadian Forces Aptitude Test (CFAT) for Artillery Officer Training Performance*, DGMPRA CR 2012-010. Ottawa: Human Resource Systems Group, 2012.

Hoglin Phillip J. et Nicole Barton. « First-term Attrition of Military Personnel in the Australian Defence Force », extrait de *Armed Forces & Society* 41, no 1 (2015), p. 43-68.

Jacob, Réal. « Génération Internet », extrait de *Gestion* 27, n^o 2 (2002), p. 46.

Jalbert, Annie. *Validation of the Canadian Forces Aptitude Test (CFAT) as a Predictor of Training Performance for the Armour Officer Occupation*, DGMPRA TN 2013-004. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada, 2013.

Jalbert, Annie. *Validation of the Canadian Forces Aptitude Test (CFAT) as a Predictor of Training Performance for the Infantry Officer Occupation*, DGMPRA TN 2013-009. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada, 2013.

Knapik, Joseph J., Bruce H. Jones, Keith Hauret, Salima Daraskjy et Eugene Piskator. *A Review of the Literature on Attrition from the Military Services: Risk Factors for Attrition and Strategies to Reduce Attrition*. USACHPPM Report n^o 12-HF-01Q9A-04. Aberdeen, MD: U.S. Army Center for Health Promotion and Preventive Medicine, 2004.

Knapik, Joseph J., Salima Darakjy, Keith G. Hauret, Sara Canada, Shawn Scott, William Rieger, Roberto Marin et Bruce H. Jones. « Increasing the Physical Fitness of Low-Fit Recruits before Basic Combat Training: An Evaluation of Fitness, Injuries, and Training Outcomes », extrait de *Military Medicine* 171, n^o 1 (2006), p. 45-54.

Koundakjian, Karen. *Army School Retention Strategy: Findings from six Canadian Forces Combat Training Centres*, DGMPRA TM 2012-015. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2012.

Kubisiak, U. Christean, Elizabeth Lentz, Kristen E. Horgen, Rebecca H. Bryant, Patrick W. Connell, Matthew D. Tuttle, Walter C. Borman, Mark C. Young et Ray Morath. *Review of Interventions for Reducing Enlisted Attrition in the U.S. Military: An Update*, Report no PDRI-TR-636. Tampa, FL: Personnel Decisions Research Institutes, 2009.

Laffont, Nicolas. « Vingt-Sept candidats terminent le Programme d'enrôlement des Autochtones des Forces canadiennes », extrait du *45^e Nord* (2014), consulté le 2 avril 2016, <http://www.45enord.ca/2014/11/vingt-sept-candidats-terminent-le-programme-denrolement-des-autochtones-des-forces-canadiennes-photos/>.

LeBlanc, Manon, Lisa Williams et Trista Takacs. *Realistic Job Preview: An Examination of the Canadian Forces Recruiting Information Sources*, DGMPRA TM 2012-013. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2012.

Le Parisien. « Business Games : Recruter des étudiants grâce aux jeux vidéo », consulté le 23 avril 2016, <http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/info/business-games-recruter-des-etudiants-grace-aux-jeux-video.html>.

McCrandle, Mark et Emily Wolfinger. Chapitre 1, « Generations Defined », extrait de *The ABC of XYZ*, 2^e éd., Sydney: UNSW Press, 2009, p. 1-22.

McCrandle, Mark. *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y*, Sydney: The ABC of XYZ, 2006.

McCrandle, Mark. *Seriously Cool – Marketing and Communicating with Diverse Generations*, Sydney: The ABC of XYZ, 2006.

Meglino, Bruce M., Angelo S. Denisi, Stuart A. Youngblood et Kevin J. Williams. « Effects of realistic job previews: A comparison using an enhancement and a reduction preview », extrait de *Journal of Applied Psychology* 73, n^o 2 (1988), p. 259-266.

Meyer, John P., Natalie J. Allen et Catherine A. Smith. « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », extrait du *Journal of Applied Psychology* 78, n^o 4 (1993), p. 538-551.

Michaud, Kathy. *Voluntary Attrition during Basic Military Qualification (BMQ) and Basis Military Officer Qualification (BMOQ): Focus Groups Findings*, DGMPRA TM 2010-019. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2010.

Michaud, Kathy et Irina Goldenberg. *The Canadian Forces Exit Survey: Descriptive Analyses of 2008 to 2011 Data*, DGMPRA TM 2012-026. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2012.

Michaud, Kathy, Natasha Parfyonova et Suzanne Simpson. *Literature Review on Exit Surveys in Military and Civilian Organizations*, DGMPRA CR 2012-017. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2012.

Niebuhr, David W., Christine T. Scott, Timothy E. Powers, Yuanzhang Li, Weiwei Han, Amy M. Millikan et Margot R. Krauss. « Assessment of Recruit Motivation and Strength Study: Preaccession Physical Fitness Assessment Predicts Early Attrition », extrait de *Military Medicine* 173, n° 6 (2008), p. 555-562.

O'Connor, Amy et Amber N.W. Raile. « Millennials' "Get a 'Real Job'" Exploring Generational Shifts in the Colloquialism's Characteristics and Meanings », extrait de *Management Communication Quarterly* 29, n° 2 (2015), p. 276-290.

O'Keefe, Damian, Emrah Eren et Ian Wayne. *Armour Officer Job Analysis – Final Report*, DGMPRA CR 2013-018. Ottawa: Human Resource Systems Group, 2013.

O'Keefe, Damian, Emrah Eren et Ian Wayne. *Infantry Officer Job Analysis – Final Report*, DGMPRA CR 2013-016. Ottawa: Human Resource Systems Group, 2013.

O'Keefe, Damian, Victor Catano et Arla Day. *Analysis of the Spatial Ability Requirements for Two CF Operational Occupations – Draft Report*, Task #104. Ottawa: Human Resource Systems Group, 2012.

Okros, Alan. Chapitre 7, « Becoming the Employer of Choice: Human resource challenges within DND and the CF », extrait de *The Public Management of Defence in Canada*, édité par Craig Stone, Toronto: Breakout Educational Network, 2009, p. 141-194.

Otis, Nancy, et Manon Leblanc. *Trends in Canadian Forces Recruit Quality*, DGMPRA TM 2010-029. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2010.

Otis, Nancy, et Michelle Straver. *Review of Attrition and Retention Research for the Canadian Forces*, DRDC CORA TM 2008-030. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2008.

Ouellet, Éric et Marianna Balakhnina. *Assessment of Canadian Armed Forces' institutional perception of youth through symbolic representations, 2000-present*, Toronto, 2014.

Paré, Guy. « La Génération Internet : Un nouveau profil d'employé », extrait de *Gestion* 27, n° 2 (2002), p. 47-53.

Putka, Daniel J. et William J. Strickland. *A comparison of the FY03 and FY99 first term attrition study cohorts*, Alexandria, VA: United States Army Research Institute for Behavioural and Social Sciences, 2005.

Rabkin, Norman J. *Military personnel: First-term recruiting and attrition continue to require focused attention*, GAO/T-NSIAD-00-102. General Accounting Office Washington, DC: National Security and International Affairs Division, 2000.

Rasouli, Maria. *Attrition and Retention: A Critical Literature Review*, DGMPRA CR 2012-016. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada, 2012.

Reid, Ipsos. *Formative Research for Recruitment, Marketing & Advertising: Final Report*. Ottawa: Rapport pour le ministère de la Défense nationale, Ipsos Reid Corporation, juin 2013.

Rieucan, Géraldine, et Marie Salognon. « Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées? », extrait de *La Revue de l'IRE* 76, n° 1 (2013), p. 45-69.

Rioux, Alain. « D'une génération à l'autre...Baby-Boomers, X, Y, Z et plus », consulté le 8 janvier 2016, <http://www.psychos-ressources.com/bibli/generations-x-y-z.html>.

Sarason, Irwin G., Raymond W. Novaco, Gregory L. Robinson et Thomas M. Cook. *Recruit attrition and the training unit environment*. Report n° AR-004. Seattle: University of Washington Dept. of Psychology, 1981.

Shadwick, Martin. « L'opinion publique et la défense », extrait de *Revue militaire canadienne* 15, n° 3 (2015), p. 53-58.

Spearin, Christopher. « Forces d'opérations spéciales à vendre : les Forces canadiennes face à la privatisation de la sécurité », extrait de *Revue militaire canadienne* 8, n° 1 (2007), p. 27-34.

St. Denis, Tom. « Future Soldiers: "The Few..." Military Personnel Trends in the Developed World », extrait de *Revue militaire canadienne* 15, n° 4 (2015), p. 12-21.

Stoker, Carol et Stephen Mehay. *Recruiting, Advertising and Marketing strategies in All-volunteer force nations: case studies of Canada, Australia, the United Kingdom, and the United States*. Monterey, California: Naval postgraduate School, 2011.

Sudom, Kerry, Nancy Otis et Kimberly Watkins. *Fitness Levels in Canadian Forces Recruits 2002-2009*. DGMPRA TM 2010-018. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2010.

Tasker, John Paul. « Canadian Forces investigating 8 sexual misconduct complaints », extrait de *CBC News*, 1 février 2016.

Université du Québec à Montréal. « L'erreur type de mesure », consulté le 20 février 2016, <http://www.statmanie.uqam.ca/PSY1282/C5P11.html>.

Vance, Jonathan H. *Ordre d'opération du CEMD (O OP CEMD) – OP HONOUR*, Quartier général de la Défense nationale Ottawa : Chef d'état-major de la Défense, 14 août 2015.

White, Michael A., Rorie N. Harris, Jacqueline A. Mottern et Naina C. Eshwar. *First Watch on the First Term of Enlistment: A Summary and Update of Results from Version 1 of the First Watch Instruments*. Report n° NPRST-TN-09-2. Millington, TN: Navy Personnel Research Studies and Technology, 2008.

Williams, Lisa, Manon LeBlanc et Trista Takacs. *Canadian Forces Recruiting Survey: Results for the First Quarter of 2011*, DGMPRA TM 2012-003. Ottawa : Recherche et Développement pour la défense Canada - CORA, 2012.

Yao, Namoin. « Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France », extrait de *Communication et organisation* 40 (2011), p. 59-70.