

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LA SYNDICALISATION: SOLUTION POSSIBLE AU PROBLÈME DE RÉTENTION DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES

LCol S. Jacques-Arseneault

JCSP 43

Exercise Solo Flight

Disclaimer

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

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2017.

PCEMI 43

Exercice Solo Flight

Avertissement

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2017.

EXERCISE *SOLO FLIGHT* – EXERCICE *SOLO FLIGHT*

**LA SYNDICALISATION: SOLUTION POSSIBLE AU PROBLÈME DE
RÉTENTION DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES**

LCol S. Jacques-Arseneault

“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: 5563

“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: 5563

« Ce n'est pas parce qu'un problème n'a pas été résolu qu'il est impossible à résoudre. »
Agatha Christie

INTRODUCTION

La plus importante ressource dont les Forces armées Canadiennes (FAC) bénéficient est sans aucun doute son personnel. Beaucoup d'argent et d'efforts sont déployés dans le but d'obtenir un effectif qualifié en activités (EQA) dans tous les métiers, ceci afin de préserver la capacité opérationnelle des FAC pour accomplir les tâches qui lui sont assignées par le gouvernement canadien. Nonobstant les efforts multiples, les FAC font face à un problème significatif de rétention de leurs cadres intermédiaires. Ce problème de rétention n'est pas un problème récent; il perdure depuis le début des années 2000. Plusieurs documents ont été écrits à ce sujet et plusieurs recommandations ont également été faites. Le problème est priorisé aux plus hauts échelons des FAC et des solutions sont mises de l'avant, mais malgré cela, le problème persiste.

Il appert convenable de se demander si quelque chose peut réellement être fait afin de contrer le problème de rétention des cadres intermédiaires ou est-ce une bataille peine perdue. Avons-nous exploité toutes les avenues et devons-nous maintenant accepter le fait et pallier au taux d'attrition élevé par un redoublement d'efforts en ce qui concerne le recrutement? L'auteur de ce travail croit qu'il est encore trop tôt pour jeter l'éponge puisqu'il existe certaines solutions qui n'ont toujours pas été explorées pour différentes raisons, telles que la légalité et la réticence en matière de culture organisationnelle. La thèse avancée dans cet essai est que la syndicalisation des FAC ou l'implantation de mécanismes pouvant jouer le même rôle pourrait être une solution au problème de la rétention des cadres intermédiaires dans les FAC.

La méthodologie utilisée afin de prouver cette thèse est basée sur l'hypothèse que les multiples causes d'insatisfaction au travail des cadres intermédiaire au sein des FAC sont au cœur du problème de rétention et que les avantages reliés à la syndicalisation pourraient diminuer significativement ces causes d'insatisfactions. Ce travail ne tente pas de déterminer les causes du problème de rétention, mais utilise plutôt celles contenues dans la conclusion du mémoire de maîtrise du major Mark Popov daté de 2011 et intitulé « A confluence of factors : Canadian Forces retention and the future force »¹.

Ce travail sera abordé en deux parties. La première partie sert de mise en contexte générale du problème de rétention et introduit les raisons qui poussent à se pencher sur la question de la syndicalisation comme moyen pour pallier au problème. La deuxième partie traite des avantages de la syndicalisation pour les employés et de ses effets probables au sein des FAC. Trois des avantages majeurs reliés à la syndicalisation dans une organisation seront analysés afin de déterminer si ceux-ci peuvent avoir une incidence sur la rétention au sein des FAC. Les avantages qui feront l'objet d'une analyse sont l'augmentation des avantages sociaux et financiers, l'obtention du droit de se faire représenter équitablement et de se faire protéger auprès de son employeur, ainsi que l'obtention d'un pouvoir de décision en ce qui concerne son emploi et ses conditions de travail. Chaque avantage fera l'objet de sa propre section à l'intérieur de la deuxième partie.

¹ Mark N. Popov, « A Confluence of Factors: Canadian Forces Retention and the Future Force » (mémoire de maîtrise, Collège des Forces canadiennes, 2011), p. 3.

PARTIE 1 : MISE EN CONTEXTE

Suite à la fin de la Guerre froide, le Livre blanc sur la défense de 1994 publié par le gouvernement canadien visait à réduire l'effectif de la Force régulière, de 89,000 militaires à cette époque vers un objectif de 60,000 militaires. Afin d'y parvenir, les FAC ont eu recours au Programme de réduction des Forces (PRF) et près de 14 000 militaires ont bénéficié d'une retraite anticipée. Depuis, plusieurs ont avancé la théorie selon laquelle le PRF est l'instigateur de notre problème actuel de manque d'EQA au sein des FAC, un problème qui a commencé à se faire sentir au début des années 2000².

Dans cet ordre d'idées et depuis les années 2000, de nombreux documents ont été écrits sur la difficulté des FAC à maintenir un EQA adéquat, notamment les rapports du vérificateur général de 2002, 2006 et 2016. Dans ses rapports, le vérificateur général a fait des observations concernant le problème de recrutement et de rétention et a également formulé des recommandations à être apportées dans le futur afin d'aborder le problème. De plus, des séries d'études et de recherches ont été effectuées sur la rétention au sein des FAC. Entre autres, le rapport effectué par Trista Grant en 2002 est une analyse de plusieurs études faites auprès des militaires des FAC dans le but de recommander des stratégies de rétention³. Au début des années 2000, les zones principales d'insatisfactions identifiées concernaient la carrière en général (progression de carrière, charge de travail et affectations) ainsi que les questions liées à la famille (séparations, emploi du conjoint, soins de santé...)⁴. Par la suite, en 2011, le mémoire de

² Ministère de la Défense nationale, *Le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces canadiennes*, consulté le 18 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=le-recrutement-et-le-maintien-de-l-effectif-dans-les-forces-canadiennes/hnps1uwf#a1>.

³ Trista Grant et Canada, Director Military Employment Policy, *Attrition and Retention in the Canadian Forces: A Demographic Study of the 10 to 22 YOS Cohort, Consolidated Survey Results, and some Suggestions for Retention Strategies* (Ottawa: Director Military Employment Policy, 2002), p. ii.

⁴ *Ibid.*, p. 36.

maîtrise du major Popov aborde également le problème de rétention et propose trois différentes catégories d'insatisfactions qui poussent les militaires à se retirer volontairement; soit la relation avec l'institution, l'honnêteté institutionnelle et la qualité d'emploi⁵. Ces catégories d'insatisfactions seront utilisées au travers de ce travail afin d'explorer certaines solutions.

Pour leur part et suite aux nombreux rapports cités, les FAC ont tenté de rectifier la situation en effectuant des changements aux politiques et réglementations des FAC et en instaurant des programmes visant l'augmentation de la qualité de vie par la rémunération et les avantages sociaux et par le soutien accru au personnel. Dans un premier temps, les conditions de service ont été modifiées dans le but de garder le personnel expérimenté plus longtemps. Le nombre d'années de service obligatoire donnant droit à la retraite est passé de 20 à 25 années et la retraite obligatoire est passée de 55 à 60 ans⁶. Du côté de l'augmentation de la qualité de vie, les FAC ont amélioré de beaucoup les programmes de soutien aux militaires. Entre autres, les FAC ont mis de l'avant l'unité interarmées de soutien du personnel (UISP)⁷, elles ont amélioré les services de bien-être et de maintien du moral et elles ont amélioré l'accessibilité aux programmes d'éducation permanente. Toutefois et malgré tous les efforts déployés, le problème de rétention perdure.

⁵ Popov, « A Confluence of Factors: Canadian Forces Retention and the Future Force », p. 103 et 104.

⁶ Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada : Chapitre 2 — Défense nationale — Le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire*, mai 2006, http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200605_02_f_14959.html.

⁷ « L'UISP offre des programmes et du soutien administratif personnalisés aux militaires malades ou blessés de la Force régulière et de la Réserve des FAC dont la condition médicale les empêche de reprendre leur poste régulier pendant six mois ou plus. Défense nationale et les Forces armées canadiennes, soutien aux blessés. » Ministère de la Défense nationale, *Soutien aux blessés*, consulté le 19 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-soutien-soutien-aux-blesses/coordonnes.page>.

Suite au dernier rapport du vérificateur général de 2016, les FAC se sont engagées à élaborer « une stratégie de maintien en poste au cours de l'exercice 2017-2018 qui fera du maintien en poste de militaires en uniforme qualifiés, compétents et motivés un aspect fondamental de la façon dont elles gèrent leur effectif »⁸. Le ministre de la Défense nationale a lui aussi exprimé son souci par rapport au manque d'effectif qualifié en activité dans le Plan ministériel 2017-2018. Le problème apparaît dans la section des risques clés susceptibles d'influencer la capacité des FAC à réaliser ses plans et atteindre ses résultats⁹. Le commandement du personnel militaire travaille à l'heure actuelle sur le nouveau projet « Le cheminement » qui englobe une série d'initiatives visant cinq axes différents soit : faciliter la transition, élaborer un cheminement de carrière moderne et adapté, maintenir des liens avec les FAC, fermer la brèche avec le Canada et instiller une culture de soutien¹⁰. Plusieurs initiatives faisant partie de ces axes traitent du problème de rétention et c'est pourquoi la nouvelle stratégie de rétention des FAC, initialement prévue pour l'été 2017, a été amalgamée au projet « Le cheminement »¹¹.

Comme on peut le constater, le sujet de la rétention dans les FAC est d'actualité, car c'est une réalité qui perdure depuis le début des années 2000. Malgré le fait que la situation a bien été reconnue et longuement étudiée, aucune des multiples solutions poussées de l'avant à venir jusqu'à ce jour ne semble avoir amélioré la situation. Les problèmes de rétention auxquels les FAC sont aux prises ne sont pas exclusifs au Canada.

⁸ Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport 5 — Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes — Défense nationale*, automne 2016 http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201611_05_f_41834.html.

⁹ Ministère de la Défense nationale, *Plan ministériel 2017-2018*, consulté le 19 avril 2017, p. 13-14, http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/dp-2017-18_final_french.pdf.

¹⁰ Ministère de la Défense nationale, *Le Cheminement : Présentation au PSN* (Ottawa : Commandement du Personnel Militaire, Power Point daté du 16 février 2017), p. 9.

¹¹ Lcol Angie Lapointe, Officier d'état-major du Commandant du commandement du personnel militaire, conversation du 14 février 2017.

En ce sens, le problème est aussi ressenti dans d'autres Forces armées ailleurs dans le monde, entre autres en Australie. L'Australie vient tout juste d'implanter son « Australian Defence Force (ADF) Total Workforce Model» dans le but d'attirer un plus grand nombre de recrues et d'augmenter la rétention de son personnel qualifié. Ce modèle propose différentes catégories et options de service permettant à son personnel de choisir celles qui conviennent le mieux à leur besoin d'équilibre travail-famille¹². Il est toutefois encore trop tôt pour évaluer l'efficacité de ce nouveau modèle et de savoir s'il était possible de l'adapter aux FAC.

Du côté du secteur public et privé, certaines entreprises et agences ont aussi parfois du mal à garder leurs cadres intermédiaires au sein de leur organisation, mais elles bénéficient cependant d'autres moyens non disponibles aux FAC afin de pallier à ce problème. Contrairement aux FAC qui doivent former et qualifier ses cadres, l'entreprise privée et les agences publiques peuvent recruter du personnel déjà qualifié au sein d'autres organisations (mouvements horizontaux). De plus, la syndicalisation est également un autre moyen qui peut aider à diminuer le taux d'attrition d'une organisation. Dans cet ordre d'idée, l'augmentation de la satisfaction des employés et la diminution du taux de rotation du personnel sont certains des avantages que peut apporter la syndicalisation au sein d'une organisation¹³. Bien qu'illégal actuellement au sein des FAC¹⁴, la syndicalisation ou encore l'implantation de mécanismes pouvant jouer un rôle similaire, comme solution au problème de rétention, ne semble jamais avoir été prise en

¹² Department of Defence, *ADF Total Workforce Model*, consulté le 19 avril 2017, <http://www.defence.gov.au/ADF-TotalWorkforceModel/>.

¹³ Luke Arthur, «The Advantages of Labor Unions for an Organization », *Chron*, consulté le 19 avril 2017, <http://smallbusiness.chron.com/advantages-labor-unions-organization-21119.html>.

¹⁴ Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes. *The Canadian Forces Grievance Process: Making It Right for Those Who Serve*, mai 2010, http://www.ombudsman.forces.gc.ca/assets/OMBUDSMAN_Internet/docs/en/grievance-process.pdf.

considération par les FAC. En janvier 2015, la Cour suprême du Canada a accordé le droit aux membres de la Gendarmerie royale du Canada de former une association et de négocier une convention de travail¹⁵. Dans cette optique, il n'est pas impossible que les membres des FAC se voient éventuellement octroyer eux aussi ce même droit. Voilà pourquoi il est justifiable d'analyser l'impact que la syndicalisation pourrait avoir sur la rétention au sein des FAC.

Le contexte maintenant établi, la prochaine partie analysera trois des avantages majeurs reliés à la syndicalisation et qui pourraient avoir un effet positif sur les causes d'insatisfaction au travail des cadres intermédiaires et ainsi, contribuer à diminuer l'attrition des FAC.

PARTIE 2 : LA SYNDICALISATION, SOLUTION POSSIBLE?

Le dictionnaire Larousse définit un syndicat comme étant un « groupement constitué pour la défense d'intérêts professionnels ou catégoriels communs »¹⁶. Malgré ses bonnes intentions, la syndicalisation fait peur à plusieurs gens autant du côté des employeurs que des employés. La réputation des syndicats est très variée et dépend en majeure partie de ses dirigeants. Il existe plusieurs avantages autant pour les employeurs que pour les employés à se prémunir d'un syndicat au sein d'une entreprise. C'est pourquoi au Canada, environ quatre millions de travailleurs sont syndiqués¹⁷.

¹⁵ Allison Crawford, « With 10,000 members, union files to represent Mounties », *CBC news*, publié le 18 avril 2017, <http://www.cbc.ca/news/politics/rmcp-union-certification-application-1.4074678>.

¹⁶ *Larousse*, définition du mot « syndicat », consulté le 27 avril 2017, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syndicat/76162>.

¹⁷ TUAC Canada, « Les syndicats en faits », consulté le 27 avril 2017, http://www.tuac.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=49&lang=fr.

Dans cette partie, certains avantages de la syndicalisation pour les employeur ainsi que leurs effets probables sur la rétention au sein de l'organisation des FAC seront analysés. Le premier avantage qui sera analysé sera l'augmentation des avantages sociaux et financiers, le second avantage sera l'obtention du droit de se faire représenter équitablement et de se faire protéger auprès de son employeur et le dernier avantage sera l'obtention d'un pouvoir de décision en ce qui concerne son emploi et ses conditions de travail.

Augmentation des avantages financiers et sociaux

Les raisons principales qui poussent les employés d'une organisation à se syndiquer sont bien entendu d'améliorer leurs conditions de travail et de défendre leurs intérêts par l'entremise d'une convention collective codifiée. En devenant membres, les employés s'attendent, entre autres, à obtenir des augmentations de salaire, une rémunération équitable, une rémunération additionnelle dans le cas d'heures supplémentaires ainsi que de meilleurs avantages sociaux. La Confédération des Syndicats Nationaux (CSN) avance d'ailleurs que les travailleurs appartenant à un syndicat ont une meilleure rémunération que leurs collègues non syndiqués qui occupent les mêmes fonctions. De plus, elle stipule que les syndiqués bénéficient de plus d'avantages sociaux tels qu'assurances collectives, fonds de pension, congés de maladie, et que les syndicats les protègent davantage¹⁸. Dans la section qui suit, nous allons déterminer si l'augmentation des avantages financiers et sociaux apportée par

¹⁸ CSN Conseil central de Lanaudière, « Se syndiquer : pourquoi? », consulté le 13 avril 2017, <http://www.cclanaudiere.csn.qc.ca/ScriptorWeb/scripto.asp?resultat=159726>.

l'implantation d'un syndicat pourrait avoir un impact significatif sur le taux d'attrition des FAC.

Selon le mémoire de maîtrise du major Popov, une des catégories d'insatisfactions ressenties chez les militaires qui les poussent à se retirer volontairement est la relation avec l'institution. Cette catégorie inclut le salaire ainsi que la disparité entre collègues militaires et civils de la fonction publique due, entre autres, à la transformation des FAC en organisme civil¹⁹. Cette transformation à laquelle le major Popov fait allusion est le passage du modèle institutionnel de Huntington au modèle occupationnel de Janowitz de la profession militaire. Dans son livre « The Professional Soldier », Janowitz décrit la profession militaire comme étant une occupation. Elle se rapproche des principes du marché où l'intérêt personnel des membres prime sur celle de l'organisation²⁰. Les militaires deviennent de plus en plus une partie intégrante de la société et tentent de refléter ses valeurs.

Cette disparité entre militaires et civils au sein du Ministère de la Défense nationale (MDN) est surtout ressentie en ce qui concerne les heures d'ouvrage. Le personnel civil peut bénéficier d'horaire variable et de rémunération pour les heures supplémentaires complétées. Il n'est pas rare au sein d'une même équipe de travail, composée de militaires et de civils, d'avoir une iniquité du point de vue du nombre d'heures passées au travail. À poste équivalent, le militaire se voit donner plus de responsabilités et l'organisation s'attend à ce qu'il déploie les heures additionnelles requises afin d'accomplir toutes les tâches assignées, et ce sans aucune compensation supplémentaire prédéterminée. La question de la rémunération des heures

¹⁹ Popov, « A Confluence of Factors: Canadian Forces Retention and the Future Force », p. 125-128.

²⁰ Anthony John, « From Institution to Occupation: Australian Army Culture in Transition », *Australian Army Journal* 10, n° 3 (2013), p. 189 et 190.

supplémentaires est un endroit où une convention collective négociée par un syndicat pourrait être un avantage alléchant pour les militaires. Le concept d'heure supplémentaire est inexistant dans le langage militaire. Le salaire est fixe, peu importe le nombre d'heures travaillé durant l'année. Bien entendu, il existe un certain mode de compensation informel. Les congés de type permission sont quelquefois utilisés afin de récompenser de longues heures passées au travail. Cependant, ce type de congés est restreint à deux journées par mois et sont utilisées également pour une multitude d'autres raisons²¹. De plus, il n'existe aucune règle ou aucun ratio du nombre d'heures supplémentaires travaillées pour l'obtention d'une journée de congé, ce qui cause souvent des iniquités entre militaires au travers les FAC. Au même rang et à salaire égal, le nombre d'heures travaillées peut varier énormément d'un militaire à l'autre.

Pour ce qui est de l'augmentation des salaires, depuis le milieu des années 1960, le principe de parité entre les FAC et la fonction publique a été adopté par le MDN. Conséquemment l'échelle salariale des militaires est indexée en fonction des augmentations de salaire négociées à travers les conventions collectives de la fonction publique. De cette façon, le gouvernement fédéral, qui est l'employeur des deux entités, n'a pas besoin de réévaluer séparément la rémunération des FAC; ceci est fait de manière automatique²². De ce point de vue, on peut en déduire que les FAC sont déjà alignées à un syndicat existant, soit celui de la fonction publique. La syndicalisation des FAC n'apporterait donc aucun avantage supplémentaire puisque cette fonction ne serait qu'une redondance de ce qui existe déjà.

²¹ Ministère de la Défense nationale, A-PP-005-LVE/AG-001, *Manuel sur les politiques régissant les congés des Forces canadiennes* (Ottawa : Chef du personnel militaire, 30 septembre 2016), p. 79, http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-avantages/mprcfc.pdf.

²² Ministère de la Défense nationale, *Aperçu de la solde*, consulté le 13 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-payee/aperçu-de-la-solde.page>.

En terme de rémunération équitable au sein des FAC, il n'existe aucune surprise de ce côté. Les taux de solde de la force de réserve et de la force régulière du simple soldat au lieutenant-général sont accessibles à tous sur internet²³. Chaque militaire est rémunéré en fonction de son grade et du nombre d'années passées dans ce grade ainsi que de leur programme d'enrôlement. Encore une fois, un syndicat n'aurait aucun gain de cause de ce côté.

Il existe une multitude d'avantages sociaux auxquels les militaires ont droit et qui dépassent souvent ce qui est offert sur le marché du travail. Le système de rémunération et d'avantages sociaux est très complet et il englobe notamment le régime de pension, les programmes de santé et dentaire, les régimes d'assurances vie et d'invalidité du *Service Income Security Insurance Plan* (SISIP), les programmes de développement professionnel, ainsi que toute la panoplie des programmes de soutien du service de bien-être et de maintien du moral. Chaque fois que les FAC tentent d'améliorer le recrutement et la rétention, la solution facile est de se tourner vers l'amélioration du système de rémunération et d'avantages sociaux. Voilà pourquoi il y aurait peu à gagner, mis-a-part le paiement des heures supplémentaires, sur l'aspect rémunération et avantages sociaux avec la syndicalisation.

Comme nous avons pu le constater ci-haut, un des plus grands bénéfices avancés de la syndicalisation, soit l'augmentation des avantages sociaux et financiers, n'est pas un facteur significatif pouvant augmenter le niveau de rétention des FAC. Dû au fait que les augmentations de salaire des militaires sont déjà alignées avec la fonction publique, que les taux salariaux sont préétablis et disponibles en ligne et que les avantages sociaux sont

²³Ministère de la Défense nationale, *Taux de solde*, consulté le 13 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-payee/solde-taux.page>.

bien établis et très diversifiés, un syndicat n'aurait que peu de valeur ajoutée pour les cadres intermédiaires. Bien qu'un système de rémunération des heures supplémentaires puisse être extrêmement séduisant pour certains militaires, ceci ne serait pas un facteur par lui-même pouvant réduire significativement le taux d'attrition des cadres intermédiaires des FAC. Néanmoins, les FAC auraient tout à gagner à implanter un système plus formel pour compenser les heures supplémentaires travaillées.

Malgré le fait qu'une des causes identifiées par plusieurs études et recherches sur le problème de rétention concerne l'aspect financier et les avantages sociaux, celle-ci est loin d'être la cause principale chez les FAC²⁴. De plus, plusieurs études réalisées par Glassdoor auprès d'entreprises et d'employés du marché privé ont également démontré que les compensations et indemnités ne sont pas les facteurs les plus déterminants pour la rétention d'employé et qu'ils le deviennent encore moins plus le salaire de l'employé est élevé²⁵. Dans la prochaine section, l'impact du droit d'être équitablement représenté auprès de son employeur offert par un syndicat sera analysé.

Droit de représentation équitable auprès de son employeur

La convention collective est un contrat de travail qui résulte des négociations entreprises entre l'employeur et le syndicat représentant un groupe d'employés sur les termes des conditions de travail et d'emploi²⁶. Chaque convention collective est différente mais inclut en général des items tels que les congés et la rémunération, les

²⁴ Ministère de la Défense nationale, *DGMP Report 2012-01, CF Personnel Readiness and Personnel Support Report on Performance 2010* (Ottawa : Directeur Général Personnel Militaire, janvier 2013), p. 47.

²⁵ Andrew Chamberlain, « What matters more to your workforce than money », *Harvard Business Review*, publié le 17 janvier 2017, <https://hbr.org/2017/01/what-matters-more-to-your-workforce-than-money>.

²⁶ Cornell University Law School, « Collective Bargaining », consulté le 2 mai 2017, https://www.law.cornell.edu/wex/collective_bargaining.

modalités d'emploi et les procédures sur les règlements de griefs²⁷. Si l'employeur ou encore l'employé ne respecte pas les termes du contrat, des recours sont disponibles afin de remédier à la situation. Dans cette section, nous allons évaluer l'impact d'avoir un contrat légal qui régit les conditions de travail ainsi que des recours disponibles pour renforcer ce contrat au niveau des cadres intermédiaires.

Tel que mentionné plus haut dans ce travail, une deuxième catégorie d'insatisfaction favorisant l'attrition au sein des FAC selon le major Popov est l'honnêteté institutionnelle. Cette honnêteté dont il est question ici est la disparité entre la théorie et la pratique, entre ce qui est dit et ce qui est fait²⁸. Les FAC sont régies par une multitude de politiques et de règlements (directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD), Ordonnances administratives des forces canadiennes (O AFC), la Loi sur la défense nationale (LDN)...) mais l'application de ces politiques et règlements laisse parfois à désirer puisqu'elle dépend de l'interprétation que chacun en fait. La résultante est que les militaires sentent parfois qu'ils sont traités de façon inégale, créant ainsi de l'injustice.

L'honnêteté institutionnelle s'applique également à ce qui est prôné par l'organisation. Il est mentionné par tout un chacun que la plus importante ressource des FAC est son personnel et qu'il faut en prendre soin. Cependant, un des facteurs qui joue sur le moral des militaires et qui engendre une insatisfaction au travail est la surcharge de travail. L'EQA des FAC est présentement insuffisant, mais la charge de travail reste la même. On demande à nos cadres intermédiaires d'en faire toujours plus avec moins.

²⁷Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec et le gouvernement du Québec, *Convention collective des fonctionnaires 2015-2020*, signé le 15 juin 2016, p. V-VI, http://cdn.sfpq.qc.ca/conventions_collectives/CCFonctionnaires20152020.pdf.

²⁸ Popov, « A Confluence of Factors: Canadian Forces Retention and the Future Force », p. 103 et 104.

Certains militaires se retrouvent alors à occuper plusieurs positions à la fois, additionnant les responsabilités sans toutefois recevoir le salaire supplémentaire. La plupart des militaires sont incapables de dire non à cause des répercussions sur leur carrière ou encore par souci du bien-être de l'organisation. L'avènement d'une convention collective pourrait possiblement apporter une solution à ce problème et diminuer ainsi l'insatisfaction.

Tel que vu précédemment, les modalités d'emploi, qui incluent entre autres le nombre d'heures travaillé et les tâches selon la classification des postes, font généralement partie du contrat de travail²⁹. Du côté militaire, il existe présentement un système de revue du développement du personnel (RDP) où la première partie consiste en une description des tâches du militaire qui est écrite par le superviseur. Le RDP n'est cependant pas un contrat légal et malgré le fait qu'il est obligatoire, il est peu ou mal utilisé. Le contrat de travail quant à lui est légal et très rigide. Selon l'article 59 du Code du travail, « un employeur ne doit pas modifier les conditions de travail de ses salariés sans le consentement écrit de chaque association requérante et, le cas échéant, de l'association accréditée »³⁰. Un salarié est donc dans son droit légal de refuser d'exécuter une tâche qui n'est pas contenue dans sa description de tâches³¹. De prime abord, ceci semble aller à l'encontre du code de discipline militaire où l'insubordination soit, la désobéissance d'un ordre légitime, est passible d'une peine d'emprisonnement³². Dans l'environnement militaire, les questions de culture et de circonstance ont beaucoup à

²⁹ Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec, *Convention collective des fonctionnaires 2015-2020*, p. V-VI.

³⁰ Code du travail, ch. C-27 a. 59, à jour au 1^{er} février 2017, <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/C-27.pdf>.

³¹ Assistant-juridique.Fr, « La tâche demandée ne relève pas des attributions du salarié », consulté le 3 mai 2017, http://www.assistant-juridique.fr/refus_execution.jsp.

³² Loi sur la défense nationale, L.R.C., ch. N-5, s. 83 (1985), <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/n-5/page-11.html#h-60>.

jouer dans la réaction des employés. Demander à un militaire d'exécuter une tâche qui n'est pas sous sa responsabilité en temps de paix, ne devrait peut-être pas être un ordre légitime, alors que la même demande l'est totalement dans un contexte opérationnel. Il ne faut pas oublier également que le contrat de travail provient d'une négociation entre les deux parties et donc des spécificités comme l'interdiction de faire la grève ou encore la terminaison du contrat en temps de guerre peuvent y être clairement énoncées. Les FAC servent aux côtés d'armées professionnelles telles que l'Allemagne, la Norvège, les Pays-Bas et la Suisse qui font partie d'un syndicat³³. Il est donc clair que la syndicalisation n'est pas incompatible avec les Forces armées en général et qu'un contrat de travail pourrait alléger la charge de travail des cadres intermédiaires, réduisant ainsi leur insatisfaction au travail.

Du point de vue du renforcement du contrat de travail, en général, la convention collective comporte toujours une section sur les procédures de griefs et d'arbitrages. Le but du système de grief est de donner un processus d'appel au travailleur lorsqu'il estime qu'un événement contrevient à sa convention collective. Un représentant syndical aide alors l'employé à préparer et soumettre son cas de grief. Le représentant accompagne également l'employé à l'audience avec les personnes des ressources humaines³⁴.

Les FAC possèdent déjà un système semblable de grief régi sous la LDN. Celle-ci prévoit que si un militaire se sent lésé par une décision, il peut déposer un grief si aucun autre recours n'est offert³⁵. Malheureusement, le problème avec le système des

³³ Robert Smol, « Do our soldiers need a union? », *Now magazine*, publié le 26 août 2015, <https://nowtoronto.com/news/do-our-soldiers-need-a-union/>.

³⁴ Neil Kokemuller, « What Are the Benefits of Being a Union Member? », *eHow*, consulté le 3 mai 2017, http://www.ehow.com/list_6140764_benefits-being-union-member_.html.

³⁵ Ministère de la Défense nationale, *Directives et Ordonnances Administratives de la défense : 2017-0 Grievs militaires* (Ottawa : Directeur général – Autorité des griefs des Forces canadiennes, 26 novembre

griefs des FAC (SGFAC) est que le militaire désirant soumettre un grief n'a pas droit aux services de consultation juridiques. De plus, avant même de soumettre le grief, le militaire doit avertir sa chaîne de commandement par écrit de son intention de déposer un grief³⁶. Étant donné que certains de ces griefs concernent justement la chaîne de commandement du militaire, celui-ci n'est pas enclin à entamer le processus par appréhension face aux conséquences potentielles pour sa carrière, et ce, même si la DOAD 2017-0 est très claire à ce propos : le SGFAC « doit faire en sorte que [...] le dépôt d'un grief n'entraîne aucune sanction contre le militaire »³⁷.

À cet effet, le Bureau de l'Ombudsman est un autre des mécanismes offerts aux militaires afin de les aider à régler les injustices réelles ou perçues. L'Ombudsman n'est pas le premier recours cependant, il peut être une source directe d'information, d'orientation et d'éducation. C'est une entité complètement indépendante de la hiérarchie militaire. Conséquemment, si la solution proposée au militaire n'est pas satisfaisante ou s'il existe des raisons l'empêchant d'avoir recours aux mécanismes en place, le Bureau de l'Ombudsman prend en charge le cas et s'assure qu'un traitement équitablement est fourni, et ce, sans possibilités ou crainte de représailles³⁸.

Les FAC sont pourvues de plusieurs mécanismes afin de s'assurer que ses membres soient traités de façon équitable. Il semble même que ces mécanismes soient

2015), para. 2.2, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-politiques-normes-directives-ordonnances-administratives-defense-2000/2017-0.page>.

³⁶ Ministère de la Défense nationale, *Directives et Ordonnances Administratives de la défense : 2017-1 Processus de grief militaire* (Ottawa : Directeur général – Autorité des griefs des Forces canadiennes, 26 novembre 2015), para. 4.2 et 12.1, <http://www.forces.gc.ca/en/about-policies-standards-defence-admin-orders-directives-2000/2017-1.page#int>.

³⁷ Ministère de la Défense nationale, *Directives et Ordonnances Administratives de la défense : 2017-0 Griefs militaires*, para. 2.3.

³⁸ Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes, *Foire aux questions (FAQs) : Quel est le rôle de l'Ombudsman?*, consulté le 2 mai 2017, <http://www.ombudsman.forces.gc.ca/fr/ombudsman-questions-plaintes-faq/index.page>.

plus complets que ceux disponibles au travers d'un syndicat, malgré le fait qu'ils ne soient pas bien connus et compris de tous. Beaucoup d'efforts sont présentement déployés pour éduquer la population militaire sur ce que l'Ombudsman peut faire pour eux. De ce fait, le Bureau de l'Ombudsman a reçu 1 791 nouveaux cas en 2014-2015, ce qui représente une augmentation de 355 cas de plus que l'année précédente³⁹.

En résumé, le droit des militaires de se faire représenter de façon équitable auprès de son employeur est déjà bien comblé en ce qui concerne les mécanismes de règlement des griefs. Cependant, pour ce qui est de la représentation des employés dans la négociation de conditions de travail auprès de l'employeur, le système de RDP est bien loin d'équivaloir un contrat de travail négocié par un syndicat. En ce sens, ceci nous porte à croire que la présence d'un syndicat qui négocie les conditions de travail pour les militaires pourrait avoir un effet positif sur la rétention au sein des FAC.

Dans la prochaine partie, l'impact de l'obtention d'un pouvoir de décision pour le cadre intermédiaire en ce qui concerne son emploi et ses conditions de travail sera analysé.

Participation aux décisions concernant l'emploi et les conditions de travail

Le locus de contrôle est « la croyance d'une personne sur ce qui détermine sa réussite dans une activité donnée, les événements dans un contexte donné ou, plus généralement, le cours de sa vie »⁴⁰. Plusieurs théories lient le bien-être et la satisfaction

³⁹ Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes, *Rapport Annuel 2015-2016* (Ottawa : Ombudsman du Ministère de la Défense nationale et des Forces canadienne, 23 juin 2016), p. 5, http://www.ombudsman.forces.gc.ca/assets/OMBUDSMAN_Internet/docs/en/rapportannuel_2015-2016_23aout_cara.pdf.

⁴⁰ Psychomédia, « Définition: Locus de contrôle », publié le 16 septembre 2012, <http://www.psychomedia.qc.ca/lexique/definition/locus-de-controle>.

au travail de l'employé avec sa perception de contrôle sur son environnement de travail⁴¹. À cet effet, une étude effectuée par Knudsen, Busck et Lind a démontré que le niveau de qualité de l'environnement de travail perçu par l'employé fluctue proportionnellement avec son niveau de participation⁴². Dans cette section, il sera démontré que la participation du militaire dans la prise de décision concernant la gestion de sa carrière pourrait avoir un impact sur sa décision de poursuivre sa carrière au sein des FAC.

Dans le même ordre d'idées, la dernière catégorie d'insatisfaction qui pousse les cadres intermédiaires à se retirer selon le major Popov est la qualité d'emploi⁴³. Cette catégorie englobe une panoplie d'éléments relatifs à la position occupée par le militaire en tant que tel, mais également relatifs à la culture et la structure de l'organisation en général. Les sondages effectués entre 2005 et 2007 auprès des militaires qui se retirent volontairement des FAC démontrent que les raisons principales de sortie sont reliées à l'équilibre entre le travail et la famille (14.4%) et aux mutations (12.8%)⁴⁴. Ces deux raisons sont liées dû au fait que les mutations fréquentes entre postes, qui incluent les postes en opération et les postes pour de l'entraînement ou pour du développement professionnel, affectent l'équilibre entre le travail et la famille.

Le système de gestion des ressources humaines (RH) des FAC est sous la responsabilité du commandant du personnel militaire et administré centralement par des militaires de différents métiers occupant les fonctions de gérant de carrière. Ce système diffère quelque peu de ceux que l'on peut retrouver dans les secteurs privés et publics. De

⁴¹ Paul E. Spector, et coll., « Locus of Control and Well-being at Work: How Generalizable are Western Findings? », *The Academy of Management Journal* 45, n° 2 (2002), p. 454.

⁴² Herman Knudsen, Ole Busck, et Jens Lind, « Work Environment Quality: The Role of Workplace Participation and Democracy », *Work, Employment & Society* 25, n° 3 (2011), p. 393.

⁴³ Popov, « A Confluence of Factors: Canadian Forces Retention and the Future Force », p. 103.

⁴⁴ John D.V. Vass et U.S. Army Command and General Staff College, « Retention in the Canadian Forces » (mémoire de maîtrise, U.S. Army Command and General Staff College, 2007), p. 28.

par la nature du travail des FAC, un haut degré de flexibilité doit être maintenu chez les membres, ce qui fait en sorte que la gestion des RH militaire est beaucoup plus directe et autoritaire. Bien que la gérance de carrière tente de trouver la bonne personne pour le bon travail au moment opportun, il reste que le système est tout de même centré sur l'organisation plutôt que l'individu⁴⁵. Tel que mentionné plus haut, les FAC ne peuvent pas recruter de l'extérieur pour combler des postes de haut niveau avec des mouvements latéraux ou horizontaux. Les gérants de carrières utilisent donc le processus de plan de succession. Ce processus leur permet de préparer les militaires ciblés, en leur fournissant l'instruction et l'expérience requise, afin qu'ils gravissent les échelons le plus rapidement possible pour occuper les positions aux niveaux supérieurs⁴⁶. Malheureusement, le membre n'est que légèrement consulté et ne contrôle aucunement la décision finale en ce qui concerne ses mutations. Parfois, les aspirations de carrière du militaire ne sont pas alignées avec ce que le système prévoit pour lui et d'autres fois, ses aspirations peuvent changer dépendamment de l'évolution de sa situation familiale. De plus, le plan de succession est un outil basé sur le mérite, mais qui souffre d'une perception de manque de transparence. En conséquence, le choix des militaires qui sont pris en charge au travers ce plan de succession crée une perception d'iniquité qui peut favoriser l'attrition au niveau des cadres intermédiaires⁴⁷. La convention collective pourrait être un moyen de donner la transparence requise afin de diminuer ou d'enrayer cette perception d'iniquité et de rétablir le contrôle du militaire sur son environnement de travail.

⁴⁵ Alan Okros, « Becoming an employer of choice: Human resource challenges within DND and the CF », *The public management of defence in Canada*, sous la direction de Craig Stone (Toronto: Breakout Education, 2009), p. 142-145.

⁴⁶ Okros, « Becoming an employer of choice: Human resource challenges within DND and the CF », p. 168.

⁴⁷ *Ibid.*, p. 171.

La convention collective définit clairement le processus de dotation, c'est-à-dire la façon dont un poste laissé vacant peut être comblé par voie d'affectation, de mutation, de promotion ou de recrutement⁴⁸. Aucune ambiguïté ou aucun secret dans le choix d'un individu qui comble un poste n'est autorisé. Un employé, qui se croit lésé par le processus de dotation, a le droit de soumettre un grief et le syndicat est à ses côtés pour faire respecter la convention collective. De plus, afin d'être affecté à un nouveau poste, l'individu doit à priori en avoir fait la demande. De ce fait, le titulaire d'une position peut occuper son poste aussi longtemps qu'il le désire pourvu qu'il respecte les exigences de la position.

Comme on peut le constater, la façon dont les FAC font présentement la gestion de la carrière des militaires est une source incontestable d'insatisfaction chez les cadres intermédiaires, ce qui les pousse à se retirer. Bien entendu, le système militaire ne peut donner à tous ses membres ce qu'ils désirent puisqu'ils existent certains postes moins convoités et d'autres qui le sont beaucoup plus. Certains postes doivent également être comblés en priorité. Néanmoins, le fait de donner aux membres un plus grand sens de l'engagement dans leur carrière peut être plus gratifiant pour eux que de leur donner exactement ce qu'ils désirent⁴⁹. Des modifications pourraient très bien être apportées au système existant, ce qui pourrait améliorer grandement le service apporté à nos militaires. Le métier de pilotes est un des métiers qui a un très haut taux d'attrition⁵⁰. Suite à une étude faite auprès des pilotes sur la rétention au sein des FAC, une structure à deux

⁴⁸ Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec, *Convention collective des fonctionnaires 2015-2020*, p. 64.

⁴⁹ Chris Denko, et Royal Roads University, « An Inquiry into the Relationship between Pilot Retention and Canadian Forces Career Management Practices » (mémoire de maîtrise, Library and Archives Canada, 2005), p. 124.

⁵⁰ Ibid., p. 1.

niveaux de gérance de carrière a été suggérée. Le processus existant de plan de succession pourrait être maintenu pour ceux qui aspirent à accéder aux échelons supérieurs, et parallèlement, un deuxième processus de gestion de carrière pourrait être développé pour ceux qui désirent plus de stabilité, avec comme conséquence une carrière plus horizontale⁵¹. Ce processus pourrait en quelque sorte émuler le processus de dotation incluse dans une convention collective.

CONCLUSION

En conclusion, l'impact de la syndicalisation au sein des FAC ou l'implantation de mécanismes pouvant jouer le même rôle a été analysé. Cette analyse a été basée sur l'hypothèse que l'insatisfaction au travail relié à la relation avec l'institution, à l'honnêteté institutionnelle et à la qualité d'emploi, est au cœur du problème de rétention et que les avantages reliés à la syndicalisation pourraient diminuer significativement ces causes d'insatisfactions.

Dans la première partie de cet essai, une mise en contexte de la situation a été établie. Dans la seconde partie, trois différents avantages de la syndicalisation pour les employés ont été analysés afin de déterminer leur impact sur la rétention des cadres intermédiaires au sein des FAC. Il a été conclu que le premier avantage, soit l'augmentation des avantages sociaux et financiers, n'est pas un facteur significatif pouvant améliorer la rétention. Cependant, l'implantation d'un système plus formel de rémunération des heures supplémentaires pourrait être un bon moyen de réduire l'insatisfaction reliée à la relation du cadre intermédiaire avec l'institution. Le deuxième avantage, soit l'obtention du droit de se faire représenter de façon équitable auprès de son

⁵¹ Ibid., p. 126.

employeur est déjà présent pour ce qui est du règlement des griefs, mais l'établissement d'un contrat de travail en bonne et due forme pourrait diminuer l'insatisfaction reliée avec l'honnêteté institutionnelle. Le dernier avantage, soit l'obtention d'un pouvoir de décision sur l'emploi et les conditions de travail est un facteur clef qui réduirait l'insatisfaction en ligne avec la qualité d'emploi. Le système de gérance des carrières pourrait être modifié afin de donner un certain contrôle au cadre intermédiaire sur son environnement de travail.

Les arguments présentés dans cet essai ont permis de confirmer que la syndicalisation des FAC ou l'implantation de mécanismes pouvant jouer le même rôle permettraient de diminuer l'insatisfaction au travail ressentie par les cadres intermédiaires dans les FAC et pourraient de ce fait être une solution au problème de la rétention. Toutefois, avant de se tourner vers une syndicalisation des FAC comme solution au problème de rétention, une étude plus approfondie incluant une analyse des désavantages reliés à la syndicalisation devrait être menée.

Somme toute, le problème de rétention dans les FAC est un problème épineux, bien connu de tous et qui ne manque pas d'attention. Les FAC continuent d'essayer de nouvelles façons d'améliorer la situation et leurs efforts finiront un jour par triompher.

BIBLIOGRAPHIE

- Arthur, Luke. «The Advantages of Labor Unions for an Organization », *Chron*, consulté le 19 avril 2017, <http://smallbusiness.chron.com/advantages-labor-unions-organization-21119.html>.
- Assistant-juridique.Fr. « La tâche demandée ne relève pas des attributions du salarié », consulté le 3 mai 2017, http://www.assistant-juridique.fr/refus_execution.jsp.
- Australie. Department of Defence, *ADF Total Workforce Model*, consulté le 19 avril 2017, <http://www.defence.gov.au/ADF-TotalWorkforceModel/>.
- Berthiaume, Lee. « Canadian military facing shortfall of personnel », *Ottawa Citizen*, publié le 15 décembre 2014, <http://ottawacitizen.com/news/politics/canadian-military-facing-shortfall-of-personnel>.
- Berthiaume, Lee. « Canadian military losing soldier at increasing rate as headcount drops to level not seen in years », *National Post*, consulté le 31 janvier 2017, <http://news.nationalpost.com/news/canada/canadian-military-losing-soldiers-at-increasing-rate-headcount-drops-to-level-not-seen-in-years>
- Canada. Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport 5 — Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes — Défense nationale*, automne 2016, http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201611_05_f_41834.html.
- Canada. Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada : Chapitre 2 — Défense nationale — Le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire*, mai 2006, http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200605_02_f_14959.html.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Aperçu de la solde*, consulté le 13 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-paye/aperçu-de-la-solde.page>.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PP-005-LVE/AG-001, *Manuel sur les politiques régissant les congés des Forces canadiennes*, Ottawa : Chef du personnel militaire, 30 septembre 2016, http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-avantages/mprcfc.pdf.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *DGMP Report 2012-01, CF Personnel Readiness and Personnel Support Report on Performance 2010*, Ottawa : Directeur Général Personnel Militaire, janvier 2013.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Directives et Ordonnances Administratives de la défense : 2017-0 Grievs militaires*, Ottawa : Directeur général – Autorité des griefs

des Forces canadiennes, 26 novembre 2015, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-politiques-normes-directives-ordonnances-administratives-defense-2000/2017-0.page>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Directives et Ordonnances Administratives de la défense : 2017-1 Processus de grief militaire*, Ottawa : Directeur général – Autorité des griefs des Forces canadiennes, 26 novembre 2015, <http://www.forces.gc.ca/en/about-policies-standards-defence-admin-orders-directives-2000/2017-1.page#int>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Le Cheminement : Présentation au PSN*, Ottawa : Commandement du Personnel Militaire, Power Point daté du 16 février 2017.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces canadiennes*, consulté le 18 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=le-recrutement-et-le-maintien-de-l-effectif-dans-les-forces-canadiennes/hnps1uwf#a1>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Plan ministériel 2017-2018*, consulté le 19 avril 2017, http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/dp-2017-18_final_french.pdf.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Taux de solde*, consulté le 13 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-paye/solde-taux.page>.

Canada. Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes. *Foire aux questions (FAQs) : Quel est le rôle de l'Ombudsman ?*, consulté le 2 mai 2017, <http://www.ombudsman.forces.gc.ca/fr/ombudsman-questions-plaintes-faq/index.page>.

Canada. Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes. *Rapport Annuel 2015-2016*, Ottawa : Ombudsman du Ministère de la Défense nationale et des Forces canadienne, 23 juin 2016, http://www.ombudsman.forces.gc.ca/assets/OMBUDSMAN_Internet/docs/en/rapportannuel_2015-2016_23aout_cara.pdf.

Canada. Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes. *The Canadian Forces Grievance Process: Making It Right for Those Who Serve*, mai 2010, http://www.ombudsman.forces.gc.ca/assets/OMBUDSMAN_Internet/docs/en/grievance-process.pdf.

- Chamberlain, Andres. « What matters more to your workforce than money », *Harvard Business Review*, publié le 17 janvier 2017, <https://hbr.org/2017/01/what-matters-more-to-your-workforce-than-money>.
- Cornell University Law School. « Collective Bargaining », consulté le 2 mai 2017, https://www.law.cornell.edu/wex/collective_bargaining.
- Crawford, Alison. « With 10,000 members, union files to represent Mounties », *CBC news*, publié le 18 avril 2017, <http://www.cbc.ca/news/politics/rmcp-union-certification-application-1.4074678>.
- CSN Conseil central de Lanaudière. « Se syndiquer : pourquoi? », consulté le 13 avril 2017, <http://www.cclanaudiere.csn.qc.ca/ScriptorWeb/scripto.asp?resultat=159726>.
- Delery, John E., Nina Gupta, Jason D. Shaw, Jr Jenkins G.Douglas, et Margot L. Ganster. « Unionization, Compensation, and Voice Effects on Quits and Retention », extrait de *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 39, n° 4 (2000), p. 625-645.
- Denko, Chris L. et Royal Roads University. « An Inquiry into the Relationship between Pilot Retention and Canadian Forces Career Management Practices », mémoire de maîtrise, Library and Archives Canada, 2005.
- Grant, Trista et Canada. Director Military Employment Policy. *Attrition and Retention in the Canadian Forces: A Demographic Study of the 10 to 22 YOS Cohort, Consolidated Survey Results, and some Suggestions for Retention Strategies*, Ottawa: Director Military Employment Policy, 2002.
- John, Anthony. « From Institution to Occupation: Australian Army Culture in Transition », extrait de *Australian Army Journal* 10, n° 3 (2013), p. 187-202.
- Knudsen, Herman, Ole Busck, et Jens Lind. « Work Environment Quality: The Role of Workplace Participation and Democracy », extrait de *Work, Employment & Society* 25, n° 3 (2011), p. 379-396.
- Kokemuller, Neil. « What Are the Benefits of Being a Union Member? », *eHow*, consulté le 3 mai 2017, http://www.ehow.com/list_6140764_benefits-being-union-member_.html.
- Okros, Alan. Chapitre 7, « Becoming an employer of choice: Human resource challenges within DND and the CF », extrait de *The public management of defence in Canada*, sous la direction de Craig Stone, Toronto: Breakout Education, 2009, p. 213-236.
- Popov, Mark N. « A Confluence of Factors: Canadian Forces Retention and the Future Force », mémoire de maîtrise, Collège des Forces canadiennes, 2011.

- Psychomédia. « Définition: Locus de contrôle », publié le 16 septembre 2012, <http://www.psychomedia.qc.ca/lexique/definition/locus-de-controle>.
- Segal, David R. et Mady Wechsler Segal. « Change in Military Organization. », extrait de *Annual Review of Sociology* 9, n° 1 (1983), p. 151-170.
- Smol, Robert. « Do our soldiers need a union? », *Now magazine*, publié le 26 août 2015, <https://nowtoronto.com/news/do-our-soldiers-need-a-union/>.
- Spector, Paul E., Cary L. Cooper, Juan I. Sanchez, Michael O'Driscoll, Kate Sparks, Peggy Bernin, André Büssing, et al. « Locus of Control and Well-being at Work: How Generalizable are Western Findings? », extrait de *The Academy of Management Journal* 45, n° 2 (2002), p. 453-466.
- Spencer, Daniel G. « Employee Voice and Employee Retention. », extrait de *Academy of Management Journal* 29, n° 3 (1986), p. 488.
- Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec et le gouvernement du Québec, *Convention collective des fonctionnaires 2015-2020*, signé le 15 juin 2016, p. 64, http://cdn.sfpq.qc.ca/conventions_collectives/CCFonctionnaires20152020.pdf.
- TUAC Canada. « Les syndicats en faits », consulté le 27 avril 2017, http://www.tuac.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=49&lang=fr.
- Vass, John D.V., et U.S. Army Command and General Staff College. « Retention in the Canadian Forces », mémoire de maîtrise, U.S. Army Command and General Staff College, 2007.