

Canadian Forces College

Collège des Forces Canadiennes



## LA TRANSFORMATION DES FAC EST PLUS QUE NÉCESSAIRE / CAF TRANSFORMATION IS MORE THEN NECESSARY

Maj Christian Cyr

### JCSP 44

#### *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, 2018.

### PCEMI 44

#### *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, 2018.

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES  
JCSP 44 – PCEMI 44  
2017 – 2018

EXERCISE *SOLO FLIGHT* – EXERCICE *SOLO FLIGHT*

**LA TRANSFORMATION DES FAC EST PLUS QUE NÉCESSAIRE /  
CAF TRANSFORMATION IS MORE THEN NECESSARY**

Maj Christian Cyr

*“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: 5385

*“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: 5385

## **LA TRANSFORMATION DES FAC EST PLUS QUE NÉCESSAIRE / CAF TRANSFORMATION IS MORE THEN NECESSARY**

### **INTRODUCTION**

La démographie canadienne est en constante évolution. Le marché du travail pancanadien risque fort bien de faire face à une pénurie de main-d'œuvre dans bien des secteurs de l'industrie, et ce, y compris les Forces armées canadiennes (FAC). Avec la population vieillissante canadienne, les FAC ne peuvent pas se permettre de centrer leurs efforts de recrutement uniquement pour rencontrer la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies ce qui implique une augmentation du nombre de femmes dans le métier de la profession des armes. Les FAC font actuellement face à un défi de taille qui se situe non seulement en ce qui touche aux changements démographiques, mais aussi avec l'arrivée de 4 générations distinctes qui se retrouvent actuellement sur le marché du travail. Elles sont composées de personnes ayant vécu ou/et vivant de nos jours des événements historiques, sociologiques ou encore, des changements technologiques. On reconnaît la génération silencieuse des Baby-boomers de 1946 à 1964, puis les générations X de 1964 à 1980 les Y de 1980 à 2000 et les Z à partir de 2000. Cette dernière se retrouve au centre d'une mutation technologique où tout évolue sans cesse et rapidement. Ceci étant dit, le ministère de la Défense nationale est dans une période chaumière et ne doit pas manquer l'opportunité qui s'offre actuellement pour se transformer et s'adapter adéquatement à ces changements sociaux afin de surmonter la possibilité d'un manque d'effectif militaire. Dans la nouvelle politique de défense du Canada, le gouvernement désire augmenter ses effectifs de la Force régulière et de la Force de réserve à environ 103500 soldats. Il s'agit d'une augmentation de 3500 soldats dans la Force régulière et de 1500 soldats pour la Force de réserve ce qui semble

réaliste à première vue. Selon le rapport 5 du recrutement et du maintien de l'effectif dans les FAC de 2016, il serait très surprenant que la Force régulière puisse maintenir son effectif à 68000 membres d'ici 2018-2019.<sup>1</sup> « En dépit de la fin des opérations de combat en Afghanistan et les diminutions de budget, les FAC auront besoin de 4,000 nouvelles recrues par années pour contrecarrer les effets de l'attrition afin de maintenir un effectif de 68,000 soldats à temps plein.<sup>2</sup>» Pour ce faire, on propose de mettre l'accent sur la diversité, sur l'analyse comparative entre les sexes (ACS+) et les minorités visibles par exemple.

Cependant, le plus grand défi que les FAC vont devoir relever coïncide avec l'arrivée de la génération Y et Z et pas seulement la diversité raciale. Les gestionnaires se sont concentrés pendant des décennies sur les aspects du genre et de la diversité raciale, le challenge va se situer dans les divergences des besoins, des attentes et des différences d'âge qui se côtoient dans les lieux de travail moderne.<sup>3</sup> Ces différences intergénérationnelles devront être gérées adéquatement afin d'éviter un roulement de personnel affectant la rétention des soldats dans les FAC. Il faut que les FAC soit en mesure de mieux comprendre le comportement de la génération X mais plus spécialement les générations Y et Z afin de mieux gérer la diversité et le respect des minorités visibles.

Le recrutement dans les FAC est un échec, et ce depuis plusieurs années voire même des décennies. Par exemple, l'objectif de recrutement en 2010 en ce qui concerne la représentativité

---

<sup>1</sup> Canada. Chambre des communes. Rapport du Comité permanent des comptes publics. Rapport 5, Recrutement et Maintien de l'Effectif dans les Forces armées canadienne – Défense Nationale, n30, automne 2016, p. 3.

<sup>2</sup> Traduction libre, National Post. « Canadian Forces to reduce unattainable targets for recruitment of women, visible minorities », modifié le 25 janvier 2015, <http://nationalpost.com/news/canada/canadian-forces-to-reduce-unattainable-targets-for-recruitment-of-women-visible-minorities>.

<sup>3</sup> Traduction libre, Bejtkovsky, Jiri, « The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation », extract *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, Issue 4 (December 2016), p. 106.

des femmes était de 25.1%, de 11.8% pour les minorités visibles et de 3.4% pour les personnes autochtones.<sup>4</sup> Force est d'admettre que les objectifs de recrutement n'ont pas été rencontrés et que le recrutement n'a pas été efficace. Est-ce que la vie militaire est bien adaptée aux générations qui entrent sur le marché du travail? Ce problème vicieux ou pernicieux va au-delà d'une campagne de recrutement car la nature du problème ne semble pas bien définie et il ne semble pas avoir de consensus sur les solutions à appliquer. Ce sont les bases fondamentales des FAC qui doivent être révisées et transformées. Un examen de conscience est de mise pour assurer l'avenir des FAC de cette institution afin de surmonter efficacement les nombreux défis du 21<sup>ème</sup> siècle. Les créneaux entre les générations doivent être réduits pour être en mesure de recruter les individus exceptionnels de la prochaine génération soit la génération Z. Il faut avoir une structure militaire qui est plus inclusive pour tous ces groupes d'âge. Il faut être réaliste et constater que les générations Y et Z qui optent pour la profession des armes ne le font pas ultimement pour servir leur pays car ils ont une vision plutôt mondialisée. Ils joignent pour obtenir un meilleur emploi et c'est là le challenge des FAC. Lorsque l'économie va bien et que d'autres emplois mieux payer sont disponibles, ces millénaires quittent pour de meilleures conditions. Quels sont les stratégies et les outils recommandés pour les FAC qui permettraient de faciliter le recrutement? Est-ce que le commandement et le contrôle est un modèle de gestion bien adaptée pour les jeunes générations? Conséquemment, le recrutement efficace et efficient passe inévitablement par une réelle transformation des FAC pour mieux encadrer dans ses rangs la génération X, Y, Z. De plus, cette adaptation des FAC aux différents changements dans les valeurs de la société permettra une meilleure rétention de ses soldats.

---

<sup>4</sup> Traduction libre, National Post. « Canadian Forces to reduce unattainable targets for recruitment of women, visible minorities », modifié le 25 janvier 2015, <http://nationalpost.com/news/canada/canadian-forces-to-reduce-unattainable-targets-for-recruitment-of-women-visible-minorities>.

## DÉMOGRAPHIE CANADIENNE ET DES FAC

L'urgence de transformer l'institution militaire est réelle avec les forces démographiques qui influent sur la population canadienne. La situation démographique du Canada a considérablement changé lors des 50 dernières années. « En 1961, vers la fin du baby-boom, la pyramide de la population canadienne avait une base assez large dû principalement aux nombres élevés d'enfants nés durant cette période.<sup>5</sup> » Cette pyramide de la population s'est inversée et la base est maintenant plus étroite ce qui indique un possible manque de main-d'œuvre disponible sur le marché du travail.

La bonne nouvelle est que la population du Canada entre 2005 et 2010, a connu la plus forte croissance des pays du G8 attribuable principalement à la croissance migratoire.<sup>6</sup> Les FAC ne peuvent pas uniquement mettre leur effort de recrutement sur la diversité mais ne peut pas l'ignorer pour autant étant donné les récentes données de statistique Canada. « Entre la période de 2001 et 2011, l'accroissement naturel était le moteur principale de l'augmentation de la population. Lors de la dernière décennie, la situation s'est inversée et la migration est devenu la composante prédominante.<sup>7</sup> » Des démarches et des actions doivent être considérées pour être en mesure d'accueillir plus rapidement les immigrer dans les FAC. « Selon différents scénarios, la proportion des personnes nées à l'étranger pourrait atteindre un quart de la population canadienne (entre 25% et 28%) d'ici 2031, avec les personnes nées à l'étranger augmentant quatre fois plus rapidement que le reste de la population.<sup>8</sup> » Durant la période de 2006 à 2011, la croissance de la population avec identité autochtone a été de 20.1% comparativement à une

---

<sup>5</sup> Traduction libre, Statistics Canada. Canadian Demographics at a Glance, 2<sup>nd</sup> ed. Demography Division: February 2016. p. 7.

<sup>6</sup> Traduction libre, *ibid.*, p. 5.

<sup>7</sup> Traduction libre, *ibid.*, p. 6.

<sup>8</sup> Traduction libre, Statistics Canada. Canadian Demographics at a Glance, 2<sup>nd</sup> ed. Demography Division: February 2016. p. 34.

croissance de 5.2% pour la population non-aborigène.<sup>9</sup> En considérant les statistiques mentionnées précédemment, des changements aux critères de recrutement sont de mise afin de surmonter cette réalité démographique canadienne. La représentativité des minorités visibles dans les FAC était de 6% comparativement à 17% dans la population sur le marché du travail et cette faiblesse est probablement reliée aux prérequis nécessaires pour joindre les FAC soit la citoyenneté.<sup>10</sup> Il est recommandé d'adopter des mesures permettant d'accélérer le processus d'ascension à la citoyenneté pour combler les postes vacants. Des mesures similaires à ce que les États-Unis ont fait suite à l'incident de septembre 2001 en est un bon exemple. Le gouvernement américain a adopté le 'Military Personnel Citizenship Processing Act and the National Defense Authorization Act' en 2008 permettant aux immigrants d'accéder à la citoyenneté plus rapidement en servant dans les Forces armées.<sup>11</sup> De plus, les FAC devraient envisager des mutations dans les régions où les immigrants se sont installés lors de leur arrivée au Canada pour ainsi être près des leurs.

Les campagnes publicitaires doivent donc parler de vraies affaires. En 2002, le salaire médian des hommes dans la profession des armes était de \$50,000 comparativement à \$40,000 pour les civiles.<sup>12</sup> La situation est sensiblement la même pour les femmes dans les Forces armées. Lorsqu'un immigrant s'installe au Canada, il va éventuellement s'installer dans les grands centres urbains faute de se trouver un emploi dans les régions rurales.

En contrepartie, certain admettons que les réfugiés qui immigreront aux pays le font pour fuir la guerre et qu'il serait inutile de tenter de les influencer à se joindre aux FAC pour obtenir

---

<sup>9</sup> Traduction libre, *ibid.*, p. 40.

<sup>10</sup> Traduction libre, *ibid.*, p. 21.

<sup>11</sup> Traduction libre, Paul V. McCullough III, *A Comparison of Marketing Technique Among Military Recruiters* (Maryland: Walden University, 2016), p.19.

<sup>12</sup> Traduction libre, Statistics Canada. *Canadian Demographics at a Glance*, 2<sup>nd</sup> ed. Demography Division: February 2016. p. 23.

plus rapidement leur citoyenneté. Par contre, le taux de chômage qui prévaut au sein de la communauté immigrante est assez élevé et obtenir sa citoyenneté plus rapidement est un moyen de surmonter bien des obstacles.

## **GÉNÉRATIONS X**

La génération X a des familles où les besoins personnels et familiaux prennent une grande importance comparativement à la génération précédente, soit les baby-boomers qui accordaient plus d'importance au développement des relations dans le milieu du travail. Une conséquence probablement due aux nombreux enfants qu'ils avaient à nourrir et au respect inculqué de l'autorité. Les X ont souvent la responsabilité de prendre soin de leurs parents vieillissants et de leurs enfants.<sup>13</sup> Cette génération est née entre les années 1965 et 1980. Ils sont dans la mi-trentaine ou dans la quarantaine et ne sont pas reconnus comme étant loyaux envers l'autorité et ne se voyaient pas dans un rôle de militaire ayant plutôt une tendance vers l'entrepreneuriat. Il y a plusieurs caractéristiques qui définissent cette génération qui est soit dit en passant, moins nombreuse que celle des millénaires. Par contre, cette génération est encore présente sur le marché du travail et a encore plusieurs années à offrir aux FAC. Il ne faudrait pas les oublier et sous-estimer leur importance et les solliciter afin qu'ils occupent des postes au sein des Forces, car ils ont une expérience de vie et une expérience sur le marché de l'emploi. Les X sont souvent dans des positions exigeant un certain leadership ou sur le point de remplacer les baby-boomers qui partent à leur retraite. Ils ont atteint une certaine maturité et comprennent l'importance d'un fonds de pension pour subvenir à leurs vieux jours. « Ils visent ultimement une

---

<sup>13</sup> Traduction libre, L. Pridmore, The Sandwich Generation: Caught in the Middle. Solutions newsletter, n.18, p. 1.

bonne rétroaction et un équilibre travail-famille, tout en n'écartant pas la réussite professionnelle. L'ouverture au changement, la recherche de défis, le besoin d'apprendre, de se développer et d'expérimenter les caractérise.<sup>14</sup>» Cet équilibre tant recherché va se transmettre de la génération X aux millénaires (Y et Z). Les FAC doivent mettre l'emphase sur l'excellent fond de pension disponible en servant leur pays ce qui n'est jamais reflété dans les campagnes publicitaires. De plus, la raison principale qui justifie que les FAC doivent absolument mettre en place des mesures qui favorisent un meilleur équilibre entre le travail et la famille est que les Canadiens forment leurs familles beaucoup plus tardivement que la génération des baby-boomers. Les couples ont des enfants lorsqu'ils sont dans la trentaine ou la quarantaine et peuvent simultanément être tenu responsable des soins de leurs parents et de leurs enfants.<sup>15</sup> Cette situation familiale ne va que s'accroître avec les décennies.

D'autres caractéristiques de cette génération cadrent bien avec les salaires associés à la profession des armes mentionnées auparavant. On note également que, en accord avec la forte valeur d'indépendance et de liberté des «X», la rémunération est perçue comme un moyen d'atteindre cette liberté, le travail étant considéré comme un moyen de gagner de l'argent et non comme une fin en soi.<sup>16</sup>

Il est essentiel de connaître davantage les besoins et les valeurs chers associés à chaque génération. Ces connaissances sont non seulement bénéfiques pour le recrutement, mais également pour éviter les chocs générationnels dans le milieu du travail. La génération X n'est pas patiente et veut tout maintenant. Dans le rapport 2016 du BVG a fait mention que le

---

<sup>14</sup> Le Choc des Générations et la Génération Sandwich, Document de Référence, 2016. p. 2.

<sup>15</sup> Traduction libre, L. Pridmore, The Sandwich Generation: Caught in the Middle. Solutions newsletter, n.18, p. 1.

<sup>16</sup> Tania Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail: faire la part des choses », Gestion, mars 2009, vol. 34, p. 26.

processus de recrutement était exhaustif et que certains dossiers ont été fermés même si les candidats étaient toujours intéressés et que l'échéancier institutionnel primait sur la situation des candidats.<sup>17</sup> Cette façon de traiter les dossiers des candidats a eu un effet inverse. « Les temps d'attente ont tout de même été identifiés comme une grande source de mécontentement, qui a nui à la capacité de la Force régulière de maintenir son effectif pendant la période de formation.<sup>18</sup>»

Par ailleurs, le modèle de leadership militaire d'hier et d'aujourd'hui doit changer pour être plus attractif pour les générations qui entrent sur le marché du travail ou pour attirer celles qui y sont déjà comme la génération X. La communication ouverte et la rétroaction sont souvent citées comme une qualité recherchée par les membres de la génération X et des millénaires de leur leader.<sup>19</sup> Cependant, il y a une façon de faire la rétroaction dans les FAC. Les rétroactions spontanées sont souvent pour des raisons de comportements inacceptables, par contre celles positives sont inscrites dans le rapport d'appréciation du personnel qui n'est utilisé que sur une base annuelle. Cette façon de faire ou coutume ne cadre pas non seulement avec la génération X mais également avec celle des millénaires. Plus encore, les FAC sont à la recherche des meilleurs leaders disponibles mais certaines barrières ont été identifiées comme étant des obstacles afin de combler des postes de leadership. Le stress est le facteur émergent faisant des postes de leadership comme étant pas intéressant dans 52% des cas pour les X.<sup>20</sup> Conséquemment, les FAC doivent être en mesure de présenter un métier qui est perçu comme ayant un bon équilibre entre

---

<sup>17</sup> Canada. Chambre des communes. Rapport du Comité permanent des comptes publics. *Rapport 5, Recrutement et Maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes-Défense Nationale*, n30, automne 2016, p. 10.

<sup>18</sup> Ibid., p.13.

<sup>19</sup> Traduction libre, Henrik Bresman. « What Generations X, Y and Z want from Leadership », Insead articles, avril 2017, p. 1.

<sup>20</sup> Traduction libre, Henrik Bresman. « What Generations X, Y and Z want from Leadership », Insead articles, avril 2017, p. 1.

la famille et le travail. Les leaders doivent trouver un moyen de rendre les tâches le plus efficient possible pour les soldats afin qu'ils maximisent leur temps au travail et à la maison.<sup>21</sup>

Par contre, les FAC ont des attributs intéressants et qui peuvent inciter les membres de la génération X à rejoindre leurs rangs. « Le fait d'offrir aux X différentes expériences dans l'entreprise et la possibilité de se perfectionner pour atteindre d'autres postes sont quelques-unes des solutions contribuant à les stimuler.<sup>22</sup>» Plus encore, les militaires sont de fervents défenseurs du développement professionnel et du perfectionnement. L'Officier est rarement employé dans la même position pour plus de 2 ans consécutifs. Enfin, les incitations non financières sont alors valorisées par les membres de cette génération.<sup>23</sup> Cependant, ce n'est pas cela qui caractérise la prochaine génération soit les Y.

## **GÉNÉRATION Y**

La génération Y est née entre les années 1980 et l'an 2000 avec un clavier à la portée de leurs mains et elle est grandement influencé par la technologie de l'information. Cette constante évolution technologique leur a permis de développer de nouvelles aptitudes et attitudes. Par exemple, ils vont préférer la dactylographie à l'écriture, l'exécution et l'action sont plus importantes que le savoir et ils n'ont aucune tolérance au délai inutile.<sup>24</sup> C'est le segment de la population canadienne qui est le plus important pour les FAC. « Diverses études et prévisions indiquent, à propos des jeunes appartenant à la génération Y, qu'à l'horizon 2025, ils

---

<sup>21</sup> Traduction libre, *ibid.*, p. 2.

<sup>22</sup> Le Choc des Générations et la Génération Sandwich, Document de Référence, 2016, p. 3.

<sup>23</sup> Tania Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail: faire la part des choses », *Gestion*, mars 2009, vol. 34, p. 26.

<sup>24</sup> Traduction libre, Diana Oblinger, « Boomers & Gen-Xers Millennials : Understanding the New Students », *Educause review*, 2003, p. 40.

représenteront 75 % de la main-d'œuvre mondiale et devanceront les générations antérieures en termes d'effectifs dans la main-d'œuvre.<sup>25</sup>» Les millénaires apprennent facilement et souvent, de façon autonome. En général, ils cherchent un travail où ils peuvent s'investir et tisser des liens avec leurs collègues

Ceci étant dit, il est essentiel de bien comprendre ce segment de la population qui est maintenant active sur le marché du travail qui est aussi consciente de la précarité des emplois et pour cette raison vive de l'insécurité. Les valeurs de la génération des millénaires sont les suivantes : la confiance, l'honnêteté, la politesse, le pardon pour ne nommer que ceux-là.<sup>26</sup> Les FAC devraient probablement faire un examen de conscience pour ainsi revoir ses propres valeurs. Cette cohorte démontre un potentiel intéressant et des qualités qui combent très bien avec la profession des armes. « Les Y nécessitent davantage de structure, d'orientation et d'encadrement, et un retour (feed-back) régulier.<sup>27</sup>» Toutefois, la hiérarchie militaire traditionnelle et souvent rigide n'est malheureusement pas compatible avec les Y. La génération internet n'est pas facilement assimilable et n'hésite pas à défier et remettre en cause les modèles top down, hiérarchiques et descendants des entreprises traditionnelles.<sup>28</sup> Cette dernière affirmation est à l'image des FAC qui devrait tenter de suivre le modèle du Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN). COMFOSCAN désire demeurer le plus horizontale possible afin de conserver son agilité, sa flexibilité d'action et sa prise de décision au plus bas échelon possible de sa hiérarchie. La bureaucratie est existante mais pas

---

<sup>25</sup> Daniel A. Casoinic, « Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise », The basel school of business, n160, juin 2016, p. 30.

<sup>26</sup> Traduction libre, R.W. Bibby, 'Canada's Emerging Millennials.' Transition 39, n3. (Fall 2009), p. 3.

<sup>27</sup> Daniel A. Casoinic, « Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise », The basel school of business, n160, juin 2016, p. 34.

<sup>28</sup> Isabelle Sachot-Moirez et Marianne Urmès, La Grande InvaZion, BNP Paribas et the Boson Project, janvier 2015, p. 10.

comparable aux Forces conventionnelles qui est une organisation plutôt verticale. La communauté des Forces spéciales exprime leur respect des règles, le respect de l'autorité et leur façon d'opérer différemment que les Forces conventionnelles. En plus, force est d'admettre que COMFOSCAN est une entité qui est beaucoup plus près d'une organisation possédant les attributs 'POWER TO THE EDGE' que les FAC conventionnelles. Albert et Hayes avancent que le futur du commandement et contrôle réside dans le développement de capacité critique telle que l'agilité, le focus et la convergence.<sup>29</sup> Étant donné que les Y cherchent un équilibre entre le travail, le loisir et la famille, ils préfèrent un travail collaboratif, une souplesse en termes de présence physique ou d'horaire de travail et sont moins à l'aise avec les rapports d'autorité verticaux.<sup>30</sup> On pourrait même qualifier les Y comme des agents influents d'organisation 'POWER TO THE EDGE' tout comme les effets que les avancements technologiques de l'information ont eus sur la dissémination de l'information au tournant des années 90. De plus, l'information est le pouvoir comparativement aux décennies précédentes l'avancement fulgurant des technologies de l'information où le savoir était le pouvoir. La génération Y est beaucoup plus attirée par des organisations où ses membres font partie de la solution. « En effet, les Y préfèrent une hiérarchie plus souple et qui reconnaît la compétence plutôt que le poste occupé dans l'entreprise.<sup>31</sup> »

En 2003, Boswell a identifié des facteurs clés de recrutement qui apparemment influencent grandement le processus de décision des gens à la recherche d'emploi : la culture de la

---

<sup>29</sup> Traduction libre, Alberts, David. *Agility, Focus, and Convergence: The Future of Command and Control*, The International C2 Journal, vol 1, no1, 2007, p. 1.

<sup>30</sup> Daniel A. Casoinic, « Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise », The basel school of business, n160, juin 2016, p. 33.

<sup>31</sup> Lisa Darles, « La Génération Y dans l'entreprise : Challenge ou Opportunité ? », Grenoble, France, 2015, p. 106.

compagnie, la nature de l'emploi, la paye et les bénéfices.<sup>32</sup> En ce qui a trait aux avantages, il est raisonnable d'avancer que ceux offerts par les FAC sont tout au moins comparables ou surpassent ceux qui sont offerts dans le secteur privé. Cependant, c'est l'originalité des privilèges offerts qui doivent prévaloir. Effectivement, le salaire est toujours considéré comme étant un facteur important lors du choix de carrière et ce peu importe la génération observée. Toutefois, selon le Robert Half International Survey (2008), les bénéfices non traditionnels incluant les heures flexibles et l'éducation subventionnée figurent en priorité en haut de la liste des bénéfices tout comme le régime de pension plutôt traditionnel.<sup>33</sup> Enfin, l'état-major des FAC devrait considérer que des changements aux heures de travail seraient un atout et ainsi l'instauration d'heures flexibles permettrait certainement d'attirer des membres de cette génération ainsi que le travail à distance parce que les millénaires sont conscients des avantages qu'offrent la technologie et des transformations du monde du travail.

Sur un autre ordre d'idée et ce qui est fascinant est de voir comment les valeurs entre chaque génération ne sont pas aussi différentes que l'on puisse le penser. Il s'agit plutôt d'examiner la manière qu'ils expriment leurs attachements ou la manière dont ils entendent de respecter ces valeurs qui leur sont chères. Par exemple, une des valeurs qui traversent ces générations est le besoin de trouver un juste équilibre entre la famille et le travail. Les baby-boomers vont travailler des heures supplémentaires pour mieux subvenir aux besoins familiales tandis que la génération Y désire passer moins de temps au boulot et plus de temps à la maison pour rencontrer leurs valeurs familiales.<sup>34</sup> Un autre exemple qui explique bien la façon

---

<sup>32</sup> Traduction libre, K.Richardson et al, Generation Y in the Workplace. Texas A&M University. p. 17.

<sup>33</sup> Traduction libre, ibid., p.18.

<sup>34</sup> Traduction libre, K.Richardson et al, Generation Y in the Workplace. Texas A&M University. p. 18.

d'entrevoir les tâches à accomplir est au niveau du travail d'équipe. Les soldats en général sont des grands passionnés du travail d'équipe pour accomplir toutes tâches qu'elles soient simples ou complexes. Des chercheurs avancent que les baby-boomers préfèrent le travail d'équipe afin d'accomplir des tâches de groupes et que les Y préfèrent le travail d'équipe pour accomplir des tâches indépendantes car ils utilisent les connaissances de leurs collègues.<sup>35</sup> La génération Y est plutôt à la recherche d'une satisfaction de besoins personnels. Pour revenir à l'équilibre entre le travail et la famille, les FAC ont déjà des moyens à leur disposition mais pour des raisons difficilement compréhensibles, refusent de les utiliser. Les officiers supérieurs investis dans une position de commandement ont l'autorisation de donner 2 jours de congé spécial par mois. Toutefois, ils osent très rarement de les offrir à leurs soldats, car la plupart d'entre eux sont des baby-boomers donc des bourreaux de travail tel que mentionné précédemment. De plus, BSG Concours Study (2007) a conclu que même si l'argent était un facteur important, l'équilibre entre la famille et le travail plus précisément la flexibilité des heures travaillées et les jours de congé étaient des incitatifs cruciaux.<sup>36</sup>

Un autre défi des FAC est la capacité à entraîner et former de futurs soldats. Vouloir augmenter l'effectif des FAC est un objectif noble mais pas nécessairement réaliste dans les circonstances actuelles. Être en attente de formation après le cours de recrue n'est pas hors norme et il s'agit d'une façon efficace de perdre instantanément des soldats et officiers. Les millénaires ont des intérêts pour la prise de décision organisationnelle et ils ne désirent pas attendre pour les tâches importantes.<sup>37</sup> La plupart d'entre eux viennent de passer 12 ans sur les bancs d'école ou de compléter un diplôme universitaire et ne désirent plus attendre davantage

---

<sup>35</sup> Traduction libre, *ibid.*, p. 11.

<sup>36</sup> Traduction libre, *ibid.*, p. 18.

<sup>37</sup> Traduction libre, K. Richardson et al, *Generation Y in the Workplace*. Texas A&M University. p. 18.

pour subvenir à leur besoin. De plus, la santé de l'économie canadienne leur offre plusieurs options d'emploi dans divers domaines. Enfin, les habitudes ont changé au fil du temps et les jeunes qui entrent sur le marché du travail ne passeront probablement pas le reste de leur vie au sein de la même organisation comme les baby-boomers ont fait, car il ne faut pas oublier qu'ils sont individualistes, multitâches de nature et dotés d'une confiance parfois démesurée en eux.

Enfin, il convient d'admettre que les FAC sont sur le droit chemin en ce qui concerne le changement de culture entamé suite au rapport Deschamps et avec l'Opération HONEUR. Cependant, il est peut-être le temps pour les baby-boomers de prendre leur retraite des FAC car ils ne sont pas vus comme étant la génération qui dégage les nouvelles valeurs que les militaires actuelles tentent de projeter comme image. Ils sont vus comme des travailleurs acharnés possédant des qualités médiocres d'adaptation, de collaboration et les gestionnaires de cette génération sont perçus comme médiocres au niveau de la diversité, la flexibilité et les traits de leadership.<sup>38</sup>

## **GÉNÉRATION Z**

La génération Z est sur le point de rentrée sur le marché du travail et ils s'attendent à ce que les sexes et les différentes appartenances sexuelles soient traités avec égalités. Ils sont nés au tournant du 21<sup>ième</sup> siècle et sont âgés de 12 à 19 ans. En 2020, cette génération représentera au moins de 20% de la masse salariale et son influence dans les différentes organisations ne va que s'accroître au fil des décennies.

---

<sup>38</sup> Traduction libre, Bejtkovsky, Jiri, « The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation », extract *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, Issue 4 (December 2016), p. 117.

Il y a plusieurs solutions avancées pour encourager l'intégration de cette dernière génération au sein d'organisation comme les FAC. Il convient de choisir celles qui faciliteront l'intégration de ces jeunes femmes et ces jeunes hommes au sein d'organisation multigénérationnelle. Il faut stimuler leur désir d'apprendre, créer un équilibre qui permet le développement d'une culture qui reconnaît l'importance des priorités autres que le travail, et encourager les femmes à prendre leur place en favorisant la diversité et l'égalité au travail.<sup>39</sup> Malheureusement, il y a encore beaucoup de militaires que ce soit des officiers ou des militaires du rang qui sont encore actifs et qui ont connu du succès dans leur carrière militaire avec un leadership de style 'bullying'. « Plusieurs jeunes voient la violence envers les femmes et le 'bullying' comme des comportements inappropriés jusqu'au point où 1 sur 3 mentionnent que ce sont actuellement des problèmes extrêmement sérieux.<sup>40</sup> » Si les FAC veulent encourager l'intégration des femmes et encourager les minorités visibles à rejoindre les rangs, ce leadership ne reflétant pas le respect de l'individu doit cesser d'être présent. De plus, ils doivent identifier des objectifs plus que seulement quantitatifs pour ce qui a trait au recrutement. Le rapport du BVG indique que les FAC devraient faire en sorte d'établir des objectifs de recrutement précis en terme du nombre de femmes à recruter dans chaque groupe professionnel et non un simple pourcentage.<sup>41</sup>

Il faut développer une façon de mieux comprendre ce qui caractérise et définit la génération Z pour être en mesure de développer des stratégies de transformation

---

<sup>39</sup> Travailler ensemble pour un monde meilleur. « La Génération Z : Gros Défi ou Grand Atout? », modifié le 29 mars 2017, <http://www.ey.com/ca/fr/newsroom/pr-activities/articles/2017-march-la-generation-z-gros-defi-ou-grand-atout>.

<sup>40</sup> Traduction libre, Bibby W. Reginald and J. Penner. 10 Things we all need to know about Today's Teens: That is, if we care about them. 2010, p. 45.

<sup>41</sup> Canada. Chambre des communes. Rapport du Comité permanent des comptes publics. *Rapport 5, Recrutement et Maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes-Défense Nationale*, n30, automne 2016, p. 4.

organisationnelle ou des stratégies de recrutement. Ces actions vont permettre de rejoindre leurs intérêts en ce qui concerne la formation et répondre mieux à leur besoin. Voici quelques traits caractéristiques de cette génération : la technologie, reconnaissance instantanée, communication humaine, flexibilité, pragmatisme, attentes salariales, ambitions, soif d'apprentissage, responsabilité sociale et les conflits.<sup>42</sup> « D'ailleurs, 43% d'entre eux souhaitent que les technologies soient intégrées à leur milieu de travail et refuseraient un emploi qui interdit leur utilisation.<sup>43</sup>» Le système de formation dans les FAC doit répondre aux besoins de ses futurs soldats. Il faut miser sur toute la technologie disponible telle que le téléphone cellulaire intelligent pour communiquer avec eux. Je me souviens d'un cours où il fallait mettre notre cellulaire dans une enveloppe scellée sous notre lit pour voir qui serait incapable de s'en passer. Cette approche ne correspond pas très bien avec les Z et est fort probablement incompatible avec le but à atteindre. Cette cohorte veut apprendre le plus rapidement possible avec le moins de tracas possible. « Cette génération pour le mieux ou pour le pire ne répond pas bien aux leçons traditionnelles et est accoutumée aux activités interactives. Il ne faut pas oublier qu'ils sont les seuls ou tous les membres de ce groupe à n'avoir connu le monde qu'avec l'internet et le téléphone intelligent. Même constat pour les Z que pour les Y, le cours de recrue doit être transformé et opter pour des méthodes qui favorisent l'apprentissage de ces générations. L'éducation andragogique et de percevoir les étudiants comme des adultes dans le contexte de l'apprentissage permettra de surmonter les problèmes de pensée critique qui semble être déficient.<sup>44</sup> Les techniques d'apprentissage

---

<sup>42</sup> Altrum reconnaissance. « La Génération Z en 10 points clés », modifié le 20 février 2017. <http://altrumreconnaissance.com/generation-z-10-points-cles/>.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Traduction libre, Jeff Feiertag and Zane L. Berge, Training Generation N: how Educators should Approach the Net Generation. Baltimore County: University of Maryland, 2008, p. 462.

pour adulte semblent rejoindre les besoins de cette génération. Ils ont tendance à préférer un coach qui joue le rôle de mentor au lieu d'un leadership traditionnel.

Les Z sont ambitieux et veulent effectivement gravir les échelons le plus rapidement, car ils veulent être reconnus instantanément pour leurs bonnes actions. Présentement, le jeune qui est extrêmement éduqué doit suivre pratiquement le même parcours que ses collègues. Le système de promotion ne favorise pas les gens les plus talentueux car la promotion est souvent basée sur un nombre d'années requis dans le grade en question avant de passer au grade suivant. Cette méthode va éventuellement favoriser l'exode de cerveau vers l'industrie privée. De plus, il est essentiel d'être employé principalement dans des postes de commandement et ceux de staff pour progresser dans le corps des officiers sinon les possibilités d'avancement s'amenuisent. Par conséquent, il n'a pas de programme spécial qui permet à un militaire de progresser normalement tout en demeurant dans une fonction favorisant le travail manuel et ainsi améliorer le salaire au fil des ans. Une transformation à ce sujet est recommandée non seulement pour attirer des jeunes éduquées mais également pour favoriser une plus grande diversité générationnelle dans le haut de la hiérarchie militaire ce qui amènerait éventuellement à de meilleures décisions organisationnelles. Conséquemment, les institutions qui s'occupent de la diversité générationnelle et éduquent leurs employés peuvent rapidement changer la dynamique à leur avantage.<sup>45</sup> Dans le même sens que la diversité raciale améliore la prise de décision au sein d'un groupe. Les Z désirent un dialogue ouvert et la possibilité d'être impliqué dans les prises de décisions. La synergie organisationnelle dans les FAC doit

---

<sup>45</sup> Traduction libre, Bejtkovsky, Jiri, « The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation », extract *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, Issue 4 (December 2016), p. 108.

changer afin de mieux accueillir les jeunes générations et les femmes dans des rôles d'officiers supérieurs et de militaire du rang senior.

Enfin, les FAC ont créé une organisation où la conformité est plus importante que le mérite. Lorsque le militaire se conforme aux nombreuses mutations et fait passer l'équilibre travail famille en deuxième les chances d'avancement sont augmentées substantiellement. La mobilité géographique étant un des nombreux facteurs pris en considération lors des conseils de mérite en vue des promotions.

## **CONCLUSION**

Enfin, les FAC font face à une situation démographique différente de celle du 20<sup>ième</sup> siècle. La population vieillissante et le manque de main-d'œuvre dans les prochaines décennies voir les prochaines années risque fort bien d'affecter négativement le recrutement de soldats. Se limiter aux recrutements intensifs de femmes et de minorités visibles est un objectif important, mais ne sont pas suffisants pour surmonter les problèmes d'attrition et de démographie canadienne. Effectivement, cette diversité est nécessaire et requise. Cependant, il faut que les campagnes de recrutement mettent l'accent sur l'enrôlement des différentes générations qui se retrouvent ou qui sont sur le point d'entrer sur le marché du travail. Il s'agit des générations X, Y et Z. Toutefois, l'augmentation de l'efficacité du recrutement passe par une transformation réelle des FAC. Les transformations tentées des dernières décennies n'ont pas apporté les résultats escomptés. On a qu'à penser à la politique d'unification des FAC dans les années 60 et la politique de transformation des FAC sous l'ère du Général Hillier. Il faut des visionnaires au sein de la junte militaire afin d'entreprendre un processus de transformation durable et réelle.

Malheureusement, la nouvelle politique de Défense du Canada, protection, sécurité et engagement est très ambitieux mais représente plutôt une vision philosophique du futur des FAC que d'une politique de Défense du Canada. Plus encore, son implantation n'est pas explicite. Les objectifs ne sont pas nécessairement réalistes et difficilement réalisables. « Les Forces armées canadiennes se sont engagées à augmenter de 1 p. 100 par année la représentation des femmes dans les forces armées dans le but d'atteindre 25 p. 100 dans 10 ans.<sup>46</sup>» Plus encore, l'augmentation de l'effectif totale des FAC à plus de 100 000 soldats sera également un défi de taille. Pour ce faire, des mesures seront nécessaires pour favoriser cette transformation et ainsi atteindre les objectifs de recrutement.

La génération des millénaires veut être membre à part entière d'une organisation qui est plutôt 'POWER TO THE EDGE' ce que les FAC ne projettent pas comme image institutionnelle. L'institution militaire doit donner un certain pouvoir à ces soldats afin qu'ils soient partie prenante dans la solution des problèmes et soient respectés au sein de l'organisation. Comme les générations X, Y et Z veulent faire partie de la solution et non seulement du problème, c'est à envisager afin de les retenir à long terme dans la profession des armes. C'est-à-dire que l'institution militaire doit comprendre le cycle générationnel et doit s'adapter et non l'inverse ce qui constitue un défi en soi pour une organisation qui n'est pas 'POWER TO THE EDGE'.

En terminant, la politique de recrutement doit être révisée pour surmonter les défis engendrés par la démographie canadienne. Expédier le processus d'ascension à la citoyenneté canadienne pour les immigrants pourrait s'avérer une initiative efficace. Le système de promotion doit être transformé pour être plus attrayant pour les jeunes possédant des études post-

---

<sup>46</sup> Ministère de la Défense nationale, Politique de Défense du Canada : Protection, Sécurité et Engagement, Ottawa, 2017, p. 23.

secondaires. Les techniques d'enseignement ou de formation militaire doivent être également transformées et ressembler davantage à ce qui se passe dans le COMFOSCAN. De plus, la culture militaire doit également changer, permettant ainsi de réduire les créneaux intergénérationnels. Selon le rapport Deschamps : « L'existence de comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein des Forces armées canadiennes amoindrit la capacité de l'institution à accomplir sa mission, qui consiste à défendre les intérêts de la population canadienne et du Canada.<sup>47</sup>» Le lancement de l'Opération HONEUR est un pas vers la bonne direction afin de changer l'image des FAC. Toutefois, il faut élaborer des mesures de succès de la transformation. Par exemple, des mesures permettant d'analyser le changement de culture dans les FAC passent peut-être vers une analyse approfondie du nombre de plaintes de harcèlement sexuel depuis l'Opération HONEUR. L'identification des mesures d'analyse pourrait amener un autre problème pernicieux. Cependant, l'institution se doit d'être en mesure de résister à des forces internes et externes qui proposent des changements inefficaces et sans trop d'importances.

---

<sup>47</sup> Deschamps, Marie, Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés, 2016, P.1.

## Bibliographies

- Alberts, David. *Agility, Focus, and Convergence: The Future of Command and Control*, The International C2 Journal, vol 1, no1,2007, 1-30.
- Altrum reconnaissance. « La Génération Z en 10 points clés », modifié le 20 février 2017, <http://altrumreconnaissance.com/generation-z-10-points-cles/>.
- Bejtkovsky, Jiri, « The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation », extract *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, Issue 4 (December 2016), p. 105-123.
- Bibby, R.W. “Canada’s Emerging Millennials.” *Transition* 39, no. 3 (Fall 2009): 2-6.
- Bibby, W. Reginald, and J. Penner. 10 Things we all need to know about Today’s Teens: That is, if we Care about them. 2010, p. 59.
- Bresman, Henrik, « What Generations X,Y and Z want from Leadership », Insead articles, april 2017.
- Canada. Chambre des communes. Rapport du Comité permanent des comptes publics. *Rapport 5, Recrutement et Maintien de l’effectif dans les Forces armées canadiennes-Défense Nationale*, n30, automne 2016.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *La Politique de Défense du Canada : Protection, Sécurité et Engagement*, Ottawa, 2017, p. 113.
- Casoinic, Daniel A. « Les comportements des générations Y et Z à l’école et en entreprise », The Basel School of Business, N 160, juin 2016, p. 29-36.
- Darles, Lisa. « La Génération Y dans l’entreprise : Challenge ou Opportunité ? », Grenoble, France, 2015, p. 232.
- Deschamps, Marie, Rapport d’étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés, 2016, p. 34.
- Feiertag, Jeff, and Zane L. Berge. Training Generation N: how Educators should Approach the Net Generation. Baltimore County: University of Maryland, 2008.
- Le Choc des Générations et la Génération Sandwich, Document de référence, 2016.
- McCullough III, Paul V. A Comparison of Marketing Technique Among Military Recruiters. Maryland: Walden University, 2016.

National Post. « Canadian Forces to reduce unattainable targets for recruitment of women, visible minorities », last modified 25 janvier 2015, <http://nationalpost.com/news/canada/canadian-forces-to-reduce-unattainable-targets-for-recruitment-of-women-visible-minorities>.

Ng, Eddy S.W., and Charles W. Gossett. 'Career Choice in Canadian Public Service: An Exploration of Fit With the Millennial Generation.' *Public Personnel Management* 42, no. 3 (2013): 337-358.

Oblinger, Diana. « Boomers & Gen-Xers Millennials: Understanding the New Students », Educause review, 2003, p. 37-47.

Pridmore, L., The Sandwich Generation : Caught in the Middle. Solutions newsletter, n. 18.

Saba, Tania. « Les différences intergénérationnelles au travail: faire la part des choses », Gestion, mars 2009, vol. 34, p. 25-37.

Sachot-Moirez, Isabelle, et Marianne Urmès. La Grande InvaZion, BNP Paribas et the Boson Project, janvier 2015, p. 34.

Statistics Canada. Canadian Demographics at a Glance, 2<sup>nd</sup> ed. Demography division: February 2016.p. 1-79.

Thomas, Keith, and Steve Bell. 'Competing for the Best and Brightest: Recruitment and Retention in the Australian Defence Force.' *Security Challenges* 3, no.1 (February 2007): 97-118.

Tobenkin, David. 'Millennials : Youthful and Full of Expectations.' *Alaska Business Monthly* (March 2008): 20-22.

Travailler ensemble pour un monde meilleur. « La Génération Z : Gros Défi ou Grand Atout? », modifié le 29 mars 2017, <http://www.ey.com/ca/fr/newsroom/pr-activities/articles/2017-march-la-generation-z-gros-defi-ou-grand-atout>.