

Canadian  
Forces  
College

Collège  
des  
Forces  
Canadiennes



## Adapter nos politiques pour la rétention des Y

Lieutenant-colonel Audrey Hudon

**JCSP 46 DL**

**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.

© 2021 Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence.

**PCEMI 46 AD**

**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.

© 2021 Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale.

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 46 DL – PCEMI 46 AD  
2019 – 2021

SOLO FLIGHT

**ADAPTER NOS POLITIQUES POUR LA RÉTENTION DES Y**

Par le lcol Audrey Hudon

*“This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions, which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied, except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.”*

*“La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale.”*

## INTRODUCTION

### PARTIE 1 – CONTEXTE ACTUEL

#### 1.1 État actuel et objectifs

##### 1.1.1 Statistiques

##### 1.1.2 Génération Y

#### 1.2 Attrition et initiatives de rétention

##### 1.2.1 Op GENERATION

##### 1.2.2 Stratégies de modernisation

#### 1.3 Leadership transformationnel

##### 1.3.1 Définition

##### 1.3.2 Échelle de Maslow

#### 1.4 Mon hypothèse

### PARTIE 2 – AVENIR

#### 2.1 Leadership adapté

##### 2.1.1 Enseignement de l'application des politiques et directives

#### 2.2 Recommandations

##### 2.2.1 Promotion plus rapide au rang de travail

##### 2.2.1 Congés adaptés

## CONCLUSION

## RÉFÉRENCES

## Adapter nos politiques pour la rétention des Y

*Un système transformé d'administration de la défense constituerait le moyen le plus efficace de réglementer et de superviser tous les aspects du recrutement, de la formation et du maintien en poste de combattants qualifiés afin de développer une force de combat aussi forte que possible à partir de l'ensemble des Forces canadiennes.<sup>1</sup>*

### INTRODUCTION

La société actuelle est en pénurie de main-d'œuvre, et ce, dans tous les domaines de travail. Les Forces armées canadiennes (FAC) n'y font pas exception. D'attirer des employés de choix et les garder, demande de l'adaptation et des changements organisationnels qui sont parfois à l'encontre de la culture, des meurs et des coutumes des hauts dirigeants militaires qui proviennent de générations différentes. La génération Y constitue le principal groupe actif de notre organisation. Si nous n'arrivons pas à adapter nos politiques et directives à leur réalité et à leurs besoins, ils continueront de quitter les FAC pour trouver des employeurs qui leur permettront d'obtenir ce qu'ils espèrent. D'arriver à trouver l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, demande des choix de carrière importants et cette génération ose faire des demandes dans le but de satisfaire leurs besoins. Les politiques utilisées aujourd'hui ont bien souvent été rédigées il y a des dizaines d'années et la génération Y ne s'identifie pas à ces dernières. Une mise à jour importante doit être faite dans nos politiques de gestion de personnel afin de posséder les outils adaptés aux réalités actuelles.

La thèse avancée dans mon écrit est que l'adaptation de politiques par le leadership transformationnel est une solution rapide aux problèmes de rétention des FAC. Mais comment arriver à répondre aux besoins actuels sans avoir à refaire la structure de l'organisation en entier? D'adapter le leadership, d'enseigner l'utilisation fluide et souple dans l'application des politiques

---

<sup>1</sup> Bland, Douglas L. *Transforming National Defence Administration*, Kingston: School of Policy Studies, Queen's University, 2005, p. vii.

et directives, de promettre au rang de travail avant la fin du contrat initial et d'adapter les congés seraient des solutions pour répondre aux besoins de la génération Y.

## PARTIE 1 – CONTEXTE ACTUEL

### 1.1 État actuel et objectifs

Selon le récent rapport des effectifs autorisés<sup>2</sup>, nous avons 61 835 membres soit, 90.2% du ratio des militaires entraînés dans les positions autorisées ce qui nous place dans une condition précaire. Il faut noter que ces données n'incluent pas le personnel dans les centres de transition, en formation élémentaire et en congé non payé.

Notre dotation est composée de 16% de femmes or que la cible est de 25%, un déficit de 9% sera difficile à combler. L'augmentation du nombre de femmes est de seulement 1259 sur les 5 dernières années,<sup>3</sup> l'objectif d'accroître de 1 % par année d'ici 2026<sup>4</sup>.

#### 1.1.1 Statistiques

Les FAC à l'exception de la force de réserve ne peuvent recruter les cadres dirigeants de l'extérieur de l'organisation. Pour chaque cadre dirigeant qui libère (capitaine, major et de sergent à adjudant-maitre) nous le remplaçons avec des recrues et des élèves-officiers.

Actuellement, dans les 108 métiers des FAC, 64 sont sous la barre de 91% de leur effectif et 33

---

<sup>2</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Establishment Strength Report, consulté le 4 mai 2021.

<sup>3</sup> National Post. Marni Soupcoff: Canadian military off-target in its strategies to recruit more women, consulté le 26 mars 2021, <https://nationalpost.com/opinion/marni-soupcoff-canadian-military-off-target-in-its-strategies-to-recruit-more-women>

<sup>4</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Le recrutement des femmes dans les Forces armées canadiennes, consulté le 25 mars 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/femmes-dans-les-forces/recrutement-retention.html>

métiers figurent en dessous de 86%.<sup>5</sup> Nous pouvons constater une érosion d'expérience et de connaissance où certains métiers ne pourront s'autogénérer par manque d'expérience. Il est impératif d'agir rapidement pour inverser cette tendance.

Notre recrutement dépend de notre réputation et des conditions offertes en comparaison avec les entreprises équivalentes. Notre succès dépend de notre capacité de maintenir nos gens qualifiés tout en courbant l'attrition. Afin de maintenir un équilibre démographique, nous composons avec d'autres éléments qui ne sont difficilement contrôlables avec nos moyens. Sans effort majeur, il sera ardu d'atteindre nos objectifs de 25% de femmes.<sup>6</sup> De même que l'objectif de 3,5 % pour les Autochtones, nous sommes à 2,9 % et 11,8 % pour les membres de minorités visibles qui est à 9,3 %.<sup>7</sup> Présentement, 67.3%<sup>8</sup> des FAC sont constituées de militaires entre de 20 à 39 ans. Cette génération est le centre de la masse et l'objectif visé.

Environnement	Total métiers	Eff sous 90%	Effectifs entraînés	Nombre		Libérations en cours	
Marine royale canadienne	13	10	Femmes	10,254	16%	377	20.6%
Aviation royale canadienne	27	15	Hommes	53,262	84%	1,445	79.3%

<sup>5</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Establishment Strength Report, consulté le 4 mai 2021.

<sup>6</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Personnel, consulté le 17 mai 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/divulgation-proactive/budget-supp-dependances-a-2020-2021/autres-enjeux/personnel.html#toc6>

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. CLCM Tableau de bord, consulté le 6 mai 2021.

<b>Armée canadienne</b>	21	10	Total		63,516		1,822	
<b>Chef du personnel militaire</b>	47	29						
<b>Total</b>	108	64						

Tableau 1 : Données tirées du Centre de Logiciel du Commandement Militaire – Tableau de Bord du Personnel.<sup>9</sup>

### 1.1.2 Génération Y

La génération Y (ou milléniaux)<sup>10</sup> constitue notre principal groupe de militaires<sup>11</sup> ne réagit pas aux mêmes incitatifs et désire davantage de respect d'équité. Les auteurs ne s'entendent pas sur une définition et la période de naissance de cette génération.<sup>12</sup> Nous utiliserons donc la médiane; ceux nés entre 1980 et 2000. Cette population aventureuse est prête à changer d'emploi rapidement pour répondre à leurs besoins. De concilier la vie professionnelle et à la personnelle est pour eux une priorité.<sup>13</sup> Selon une étude faite par l'Adecco<sup>14</sup>, la génération Y cherche de leur travail : la stabilité financière, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, du sens dans leur travail, le travail d'équipe et le partage des tâches. Un autre facteur à ne pas sous-estimer est le besoin de cette génération pour le respect de l'équité<sup>15</sup>. Sheink explique que :

« Le télétravail, les heures flexibles, les congés payés, les congés de maternité et de paternité sont des exemples de régimes flexibles très prisés par la génération Y, plus

<sup>9</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. CLCM Tableau de bord, consulté le 6 mai 2021.

<sup>10</sup> The Canadian Encyclopedia. Millennials in Canada, consulté le 21 avril 2021, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/millennials-in-canada>

<sup>11</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. MCS Dashboard, consulté le 6 mai 2021, <http://mcs-lcm.forces.mil.ca/MCSPersonnel/recruiting.aspx#!LZ:9971!FRC:RegF>

<sup>12</sup> Fonds de médias du Canada. Qui sont vraiment les millennials? Anatomie d'un buzzword, consulté le 26 mars 2021, <https://cmf-fmc.ca/fr/futur-et-medias/articles/qui-sont-vraiment-les-millennials-anatomie-dun-buzzword/>

<sup>13</sup> The Canadian Encyclopedia. Millennials in Canada, consulté le 21 avril 2021, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/millennials-in-canada>

<sup>14</sup> ELA-EE. La différence essentielle entre génération Y et génération Z, consulté le 29 mars 2021, <https://www.elace.com/2017/09/19/28217-difference-essentielle-entre-generation-y-generation-z>

<sup>15</sup> Simard, Stéphane. Sachez démontrer votre reconnaissance, consulté le 30 mars 2021, <http://www.hrimag.com/spip.php?article3560>

que pour les autres générations, puisque [*sic*] qu'ils leur permettent de concilier la vie professionnel [*sic*] à leur vie personnelle. »<sup>16</sup>

Ces deux études démontrent l'importance de la vie personnelle en rapport avec la vie professionnelle. Le major Sheink mentionne sur la génération Y qu' « Un échec à promouvoir l'équilibre travail-famille, la sécurité de travail, la rémunération et les compensations nuira grandement à la rétention des milléniaux enrôlés. »<sup>17</sup>

## 1.2 Attrition et les initiatives de rétention:

De nombreux facteurs contributifs et opportunités d'emploi nuisent au recrutement et à la rétention. L'équilibre avec la vie personnelle demeure clé et les FAC par la nature de l'emploi peut difficilement répondre à cette exigence essentielle. Moins axés sur les récompenses monétaires, nous devons répondre à leurs besoins tout en assurant notre mission.

Les libérations médicales, avec raison, offrent des avantages et bénéfiques. Des libérations en cours, 59% des 1817 sont des libérations 3B médicales<sup>18</sup> offrant de nombreuses possibilités pour transiger vers une profession civile qui avantage le membre, mais impacte l'institution. La COVID-19 a eu un effet négatif dans la formation de base et le recrutement depuis plus d'un an, un retard difficilement rattrapable à moyen terme. L'École de leadership et de recrues des Forces

---

<sup>16</sup> Collège des Forces canadiennes. Compatibilité entre la génération Y et le programme de formation des officiers de la force régulière par maj David Sheink, Solo Flight, 2018, p. 13.

<sup>17</sup> Collège des Forces canadiennes. Compatibilité entre la génération Y et le programme de formation des officiers de la force régulière par maj David Sheink, Solo Flight, 2018, p. 15.

<sup>18</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. MCS Dashboard, consulté le 6 mai 2021, <http://mcs-lcm.forces.mil.ca/MCSPersonnel/recruiting.aspx#!LZ:9971!FRC:RegF>

canadiennes a formé 25% de moins de militaires pendant l'année fiscale 2019-2020.<sup>19</sup> Les libérations en 2020 n'ont pas diminué, 1822<sup>20</sup> sont en cours.

### 1.2.1 OP GENERATION

L'Opération GENERATION a été mise en place pour recruter et maintenir en postes les militaires dans un milieu de travail compatissant, sécuritaire et sain. L'Opération GENERATION veut recruter et maintenir en postes les militaires afin d'obtenir une force de 101 500 militaires en 2026<sup>21</sup>. Leurs objectifs sont d'offrir

« [...] un milieu de travail plus compatissant, fiable, sécuritaire et sain. [Promettant] [...] un examen exhaustif des conditions de service et des cheminements de carrière afin de permettre des choix de carrière plus personnalisés et d'offrir une marge de manœuvre dans les cheminements de carrière, de même qu'une transition harmonieuse vers la vie après le service. »<sup>22</sup>

Ainsi, le Chef d'état-major par intérim, Igen Eyre vis-à-vis les mutations précise que « [...] le système de gestion du personnel des FAC doit être modernisé et, dans certains domaines, modifié. Pour y parvenir, nous poursuivrons l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie des ressources humaines des FAC. »<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> Radio-Canada. Les Forces armées canadiennes réduisent le recrutement à cause de la pandémie, consulté le 28 mars 2021, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1769338/recrutement-forces-armees-canadiennes-belhumeur>

<sup>20</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. CLCM Tableau de bord, consulté le 6 mai 2021.

<sup>21</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Équipe de la Défense, consulté le 25 mars 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/plans-ministeriels/plan-ministeriels-2020-2021-index/resultats-prevus/equipe-de-defense.html>.

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Nouvelles de la Défense. « Le 24 mars: Lettre du Chef d'état-major de la Défense par intérim (CEMDI) », 24 mars 2021.

Résultats prévus<sup>24</sup>

Résultats ministériels	Indicateurs de résultat ministériel	Cible	Date d'atteinte de la cible
3.1 L'effectif des Forces armées canadiennes progresse vers l'objectif définitif de 101 500 militaires	% des postes de la Force régulière qui sont dotés	95-100 %	31 mars 2026
	% des groupes professionnels souffrant d'un manque d'effectifs critique	Moins de 5 %	31 mars 2021

## 1.2.2 Stratégies de modernisation

Différentes stratégies ont été développées telles que le Journey<sup>25</sup>, la stratégie de modernisation de l'armée canadienne : Engagée vers l'avant<sup>26</sup> et le Rapport de la Vérificatrice générale sur le recrutement le maintien en poste du personnel militaire<sup>27</sup>. Ces initiatives n'ont encore démontré de résultat significatif sur le recrutement et la rétention.

## 1.3 Leadership transformationnel

Le leadership transformationnel semble mieux répondre aux besoins de la génération Y car leurs attentes sont davantage axées sur des acquis et une prémisses de droit tout en influençant

<sup>24</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Engagés vers l'avant : La stratégie de modernisation de l'Armée canadienne, consulté le 26 mars 2021, <http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/nouvelles-publications/strategie-de-modernisation-de-larmee-canadienne.page>

<sup>25</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Atelier national de santé mentale des SSFC, présentation : la voie à suivre, 16 mai 2018.

<sup>26</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Engagés vers l'avant : La stratégie de modernisation de l'Armée canadienne, consulté le 26 mars 2021, <http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/nouvelles-publications/strategie-de-modernisation-de-larmee-canadienne.page>

<sup>27</sup> Bureau du vérificateur général du Canada. Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale, 2016.

la perception de l'efficacité personnelle et de la satisfaction au travail. Pour être efficaces, nous devons trouver le moyen d'imposer les changements transformationnels en temps opportun.

### 1.3.1 Définitions

De nombreuses définitions du leadership transformationnel existent. Pour les FAC, « [...] le leadership transformationnel, dans son sens large, vise à donner au travail ou au service collectif un sens, une valeur et un objectif personnels. »<sup>28</sup> Et qui « [...] répond toutefois mieux aux besoins individuels plus intangibles des gens, [...]: en donnant à quelqu'un l'occasion de faire quelque chose d'unique ou de faire quelque chose d'une manière accomplie, de rendre service ou de changer quelque chose pour le mieux. »<sup>29</sup> La définition de Jeffery est axée sur le groupe et l'organisation. Selon Poirot<sup>30</sup> cinq composantes constituent le leadership transformationnel différent légèrement de la définition utilisée par les FAC soient : le charisme idéalisé, la motivation par stimulation, la responsabilisations intellectuelle et la considération individuelle. Cette différence se situe au niveau des considérations individuelles qui ne sont pas accentuées, pourtant très significatives pour la génération Y.

### 1.3.2 Échelle de Maslow :

Cette échelle demeure un outil intéressant pour analyser la satisfaction des besoins envers nos militaires et qui soutient que l'épanouissement des employés est essentiel aux succès de

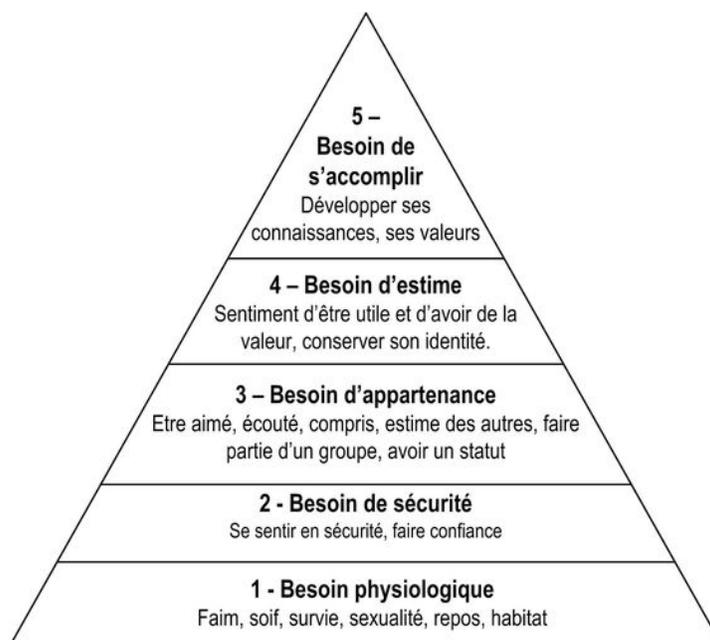
---

<sup>28</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. *A-PA-005-000/AP-004, Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*. Kingston, ON: Académie canadienne de la Défense - Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005, p. 70.

<sup>29</sup> *Ibid.*

<sup>30</sup> Poirot, Matthieu Dr. Du management au leadership transformationnel, consulté le 30 mars 2021, <http://psychologiepositiveautravail.blogspot.com/2010/11/du-management-au-leadership.html>

l'organisation.<sup>31</sup> Les milléniaux axent davantage la satisfaction de leurs besoins dans la partie supérieure de la pyramide que les générations précédentes. D'arriver à combler les besoins de base ne constitue en rien une satisfaction et ils sont prêts à faire des choix majeurs dans le but d'arriver au haut de cette pyramide. Ils risquent la sécurité pour leur qualité de vie immédiate.



La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow

Les besoins des individus au service de leur motivation<sup>32</sup>

## PARTIE 2 – AVENIR

Les FAC dépendent sur des effectifs entraînés et déployables. L'attrition menace notre expérience et efficacité. Comment faire pour courber celle-ci? Nous devons préserver l'essence même de notre expérience d'emploi c'est-à-dire, sergent à adjudant-maitre, capitaine et major

<sup>31</sup> Facility Management News and Resources for McMorow Reports. Motivating Employees Through Maslow's Hierarchy of Needs, consulté le 23 mars 2021, <https://www.fmlink.com/articles/motivating-employees-through-maslows-hierarchy-of-needs/>

<sup>32</sup> PHP Réaction. Les besoins des individus au service de leur motivation, consulté le 2 mars 2021, <https://phpreaction.com/formation/formation-amelioration-continue/les-besoins-des-individus-au-service-de-leur-motivation/>

qui composent 16%<sup>33</sup> d'effectifs entraînés. Ces grades interviennent directement par leur expérience et connaissance sur le terrain. Une solution d'adaptation viable est l'actualisation circonstancielle des politiques en lien avec le leadership transformationnel. Leurs considérations individuelles sont peu accentuées dans notre approche et pourtant très significatives pour cette génération. « L'importance d'adopter des politiques appropriées de recrutement, de rétention, d'intégration, d'inclusion, de gestion du personnel et le bien-être est essentielle pour l'Armée canadienne. »<sup>34</sup>

## 2.1 Leadership adapté

Les nouvelles générations, particulièrement les milléniaux<sup>35</sup>, ne sont pas motivées de la même façon que les générations qui les précèdent. Un leadership transactionnel met l'accent sur un échange afin d'en arriver à une récompense,<sup>36</sup> mais les attentes actuelles semblent être davantage axées sur des acquis et une prémisses de droit tout en influençant la perception de l'efficacité personnelle et de la satisfaction au travail.<sup>37</sup> Un leadership personnel étroit doit être utilisé<sup>38</sup> afin de répondre à leur besoin d'appartenance.

### 2.1.1 Enseignement de l'application des politiques et directives

---

<sup>33</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Establishment Strength Report, consulté le 4 mai 2021.

<sup>34</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Engagés vers l'avant : La stratégie de modernisation de l'Armée canadienne 4<sup>e</sup> édition, p. 9, consulté le 26 mars 2021, <http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/nouvelles-publications/strategie-de-modernisation-de-larmee-canadienne.page>

<sup>35</sup> Collège des Forces canadiennes. Compatibilité entre la génération Y et le programme de formation des officiers de la force régulière par maj David Sheink, Solo Flight, 2018.

<sup>36</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*. Kingston, ON: Académie canadienne de la Défense - Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005.

<sup>37</sup> Privé, Catherine. L'impact du leadership transformationnel sur l'efficacité organisationnelle, dans le cadre de la Chair « La Capital » en leadership dans le secteur public, l'ENAP, mars 2009.

<sup>38</sup> Facility Management News and Resources for McMorro Reports. Motivating Employees Through Maslow's Hierarchy of Needs, consulté le 23 mars 2021, <https://www.fmlink.com/articles/motivating-employees-through-maslows-hierarchy-of-needs/>

Tout d'abord, cette génération demande à comprendre l'utilisation des politiques et directives. Souvent nos politiques demandent une interprétation qui a d'ailleurs forcé la création du Centre de réponses administratives afin de permettre aux militaires de comprendre les directives liées au personnel.<sup>39</sup> Les politiques doivent être simples, faciles à interpréter et à appliquer.

Nos leaders qui sont directement en relation avec cette génération doivent maîtriser, savoir expliquer et appliquer les politiques. L'application d'un système de mentorat donnerait la chance aux milléniaux de comprendre ces politiques et directives pour répondre à leur besoin d'estime de soi et de respect.<sup>40</sup> Les politiques et directives doivent avoir la capacité d'être fluides, comprises dans leur application en respectant l'esprit de ces dernières pour donner un sens de justice organisationnelle. Le besoin de transparence est intrinsèque et permettrait ainsi une adhésion plus grande au système. « C'est la culture et les valeurs de l'organisation, suivies de près par la qualité de la haute direction et les opportunités de carrière dans l'entreprise. »<sup>41</sup>

## 2.2 Recommandations

Cette génération répond à la reconnaissance rapide de leur travail, car l'important pour eux est l'instant présent. Ceci demande une analyse dans l'attribution des grades et possiblement dans l'apparence sur les uniformes. Nous devons repenser le contingentement des cours généraux et de carrière et nous assurer que les mutations sont à la hauteur de leurs attentes avec

---

<sup>39</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Centre de réponses administratives du Chef du Commandement du personnel militaire, consulté le 2 mai 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/contactez-nous/contactez-nous-ccpm.html>

<sup>40</sup> Facility Management News and Resources for McMorrow Reports. Motivating Employees Through Maslow's Hierarchy of Needs, consulté le 23 mars 2021, <https://www.fmlink.com/articles/motivating-employees-through-maslows-hierarchy-of-needs/>

<sup>41</sup> Chamberlain, Andres. « What matters more to your workforce than money », Harvard Business Review, consulté le 26 mars 2021, <https://hbr.org/2017/01/what-matters-more-to-your-workforce-than-money>

des raisons qui les appuient. Nous constatons que le télétravail fonctionne pour plusieurs métiers, alors quels sont les avantages d'une mutation et une déstabilisation familiale? Les avantages sociaux sont aussi importants sinon plus que les avantages financiers. Ils sont axés sur leur vie personnelle plutôt qu'une pension en fin de carrière. Les congés doivent être adaptés pour répondre aux besoins actuels de cette génération et la flexibilité de basculer en temps d'arrêt doit être envisagée.

### 2.2.1 Promotions plus rapides au rang de travail

Une recommandation serait des promotions plus rapides au rang de travail soit caporal pour les membres du rang afin de leur permettre plus rapidement une augmentation de salaire entre 15% et 28%<sup>42</sup>. Permettant de répondre à la quatrième étape de l'échelle de Maslow, mais aussi au besoin de la génération Y « de reconnaissance au travail pour rester motivé »<sup>43</sup>. Les militaires du rang sont promus au grade de caporal à leur 5<sup>e</sup> année. Toutefois le contrat d'engagement offert est de 4 ans alors qu'un grand nombre quitte dès la fin de ce contrat. Comme la différence salariale est importante, il se sentiraient probablement davantage appréciés et reconnus incitant certains à rester. Les choses doivent bouger rapidement pour les garder motivés et engagés, et cela dès leur première visite au centre de recrutement. De croire que plusieurs sont prêts à attendre de nombreux mois afin d'être admis est de moins en moins réaliste.

---

<sup>42</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Services et avantages sociaux du personnel militaire – Taux de solde des militaires du rang, consulté le 26 mars 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/solde-pension-indemnite/solde/militaire-rang.html#forcereguliere>

<sup>43</sup> Eurécia. Générations X, Y et Z, qui sont-elles? consulté le 26 mars 2021, <https://www.eurecia.com/blog/generations-x-y-z-sont-elles/>

### 2.2.2 Congés adaptés

Cette génération veut avoir un certain contrôle sur leur carrière. Ils désirent davantage de flexibilité d'horaire ce qui n'est pas simple à implanter, mais aussi espèrent des congés pour répondre aux besoins de leur famille et à leurs aspirations personnelles. Ils préfèrent l'équilibre travail/famille à un poste stable.<sup>44</sup> Il est démontré que le stress et l'anxiété vécus par les milléniaux sont légèrement plus importants par rapport à leur famille qu'à leur possibilité de carrière.<sup>45</sup> Il faut tendre vers des congés comparables à ceux de la fonction publique fédérale. La possibilité de congé sans solde est complexe et est approuvée généralement lorsque les FAC en tirent avantage comme lors d'une mutation d'un conjoint à l'extérieur du Canada et qu'il n'y a pas de poste pour l'autre militaire. La demande doit être approuvée selon des lignes directrices précises. Les nouvelles réalités familiales font en sorte de vouloir prendre une année de sabbatique pour retourner aux études ou se reposer pour revenir sans quitter définitivement. De diminuer le rythme de mutations pourrait aider les jeunes familles à trouver un équilibre et inciter les femmes à rester. Nos politiques devraient également permettre de basculer facilement vers la réserve primaire afin de travailler à temps partiel pour favoriser une situation immédiate et de retourner à la force régulière ensuite.

Une autre politique qui pourrait aider à garder certains de nos membres plus longtemps, même si ce groupe ne provient pas de la génération Y présentement, serait de modifier les octrois des congés annuels qui passe à 30 jours de congé pour les gens obtenant 28 ans de service<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> The Canadian Encyclopedia. Millennials in Canada, consulté le 21 avril 2021, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/millennials-in-canada>

<sup>45</sup> Deloitte. The Deloitte Global Millennials Survey 2020, Resilient generation hold the key to creating a better normal, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

<sup>46</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. Manuel sur les politiques régissant les congés des Forces canadiennes, modifié le 6 août 2020, Section 3.2.02.

Étant donné que de nombreuses personnes terminent leur carrière militaire à 25 ans de services, de devancer ces 30 jours à la 26<sup>e</sup> année au lieu de la 28<sup>e</sup> pourrait faire une différence pour certains.

## CONCLUSION

Actuellement, l'avenir des FAC dépend de cette génération Y. Celle-ci répond positivement au leadership transactionnel et à une communication transparente. Notre problème demeure notre incapacité d'adapter nos règlements et politiques à leurs besoins ce qui nous empêche d'être agiles pour courber l'attrition et maintenir notre expérience. Nos termes de service doivent également être révisés pour permettre à cette génération de vivre l'expérience militaire dans le but de les apprivoiser et les inciter à rester sans toutefois les menotter. Nous demeurons un employeur de choix avec des conditions difficilement égalables. Nous offrons des défis à la hauteur des espérances, des mutations pour gagner de l'expérience et un salaire compétitif, mais ceci ne semble pas attirer autant les nouvelles recrues ainsi que de courber les libérations.

Ce qui nous manque est d'être adaptable, agile dans nos conditions et nos politiques du personnel pour permettre à cette génération la souplesse de vivre autre chose temporairement sous brimer pour autant leur carrière et leur avenir. L'ouverture d'esprit organisationnelle dans la gestion des ressources humaines doit être partie prenante de toutes nos décisions. Et que seront les enjeux de la prochaine génération? Nous devons déjà anticiper les besoins, développer nos politiques et conditions en conséquence afin d'être prêts lorsqu'ils nous considéreront comme une option de vie et un employeur de choix.

## RÉFÉRENCES

- Bland, Douglas L. *Transforming National Defence Administration*, Kingston: School of Policy Studies, Queen's University, 2005.
- Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale*, 2016.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Armée canadienne aujourd'hui*, consulté le 26 mars 2021, <https://army.gc.ca/fr/accueil/organisation.page>
- Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*. Kingston, ON: Académie canadienne de la Défense - Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. Centre de réponses administratives du Chef du Commandement du personnel militaire, consulté le 2 mai 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/contactez-nous/contactez-nous-ccpm.html>
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Engagés vers l'avant : La stratégie de modernisation de l'Armée canadienne*, consulté le 26 mars 2021, <http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/nouvelles-publications/strategie-de-modernisation-de-larmee-canadienne.page>
- Canada. Ministère de la Défense nationale. Équipe de la Défense, consulté le 25 mars 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/plans-ministeriels/plan-ministeriels-2020-2021-index/resultats-prevus/equipe-de-defense.html>.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Establishment Strength Report*, consulté le 4 mai 2021.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Le recrutement des femmes dans les Forces armées canadiennes*, consulté le 25 mars 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/femmes-dans-les-forces/recrutement-retention.html>
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Manuel sur les politiques régissant les congés des Forces canadiennes*, modifié le 6 août 2020.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *MCS Dashboard*, consulté le 6 mai 2021, <http://mcs-lcm.forces.mil.ca/MCSPersonnel/recruiting.aspx#!LZ:9971!FRC:RegF>
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Nouvelles de la Défense*. « Le 24 mars: Lettre du Chef d'état-major de la Défense par intérim (CEMDI) », 24 mars 2021.

- Canada. Ministère de la Défense nationale. Atelier national de santé mentale des SSFC, présentation : la voie à suivre, 16 mai 2018.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. Personnel, consulté le 17 mai 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/divulgation-proactive/budget-supp-depenses-a-2020-2021/autres-enjeux/personnel.html#toc6>
- Canada. Ministère de la Défense nationale. Politique de défense – Protection, Sécurité, Engagement, consulté le 26 mars 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/defense-101/2020/03/defense-101/politique-defense.html>
- Canada. Ministère de la Défense nationale. Services et avantages sociaux du personnel militaire – Taux de solde des militaires du rang, consulté le 26 mars 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/solde-pension-indemnites/solde/militaire-rang.html#forcereguliere>
- Chamberlain, Andres. « What matters more to your workforce than money? », Harvard Business Review, consulté le 26 mars 2021, <https://hbr.org/2017/01/what-matters-more-to-your-workforce-than-money>
- Collège des Forces canadiennes. Compatibilité entre la génération Y et le programme de formation des officiers de la force régulière par maj David Sheink, Solo Flight, 2018.
- Deloitte. The Deloitte Global Millennials Survey 2020, Resilient generation hold the key to creating a better normal, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- ELA-EE. La différence essentielle entre génération Y et génération Z, consulté le 29 mars 2021, <https://www.elaee.com/2017/09/19/28217-difference-essentielle-entre-generation-y-generation-z>
- Eurécia. Générations X, Y et Z, qui sont-elles?, consulté le 26 mars 2021, <https://www.eurecia.com/blog/generations-x-y-z-sont-elles/>
- Facility Management News and Resources for McMorrow Reports. Motivating Employees Through Maslow’s Hierarchy of Needs, consulté le 23 mars 2021, <https://www.fmlink.com/articles/motivating-employees-through-maslows-hierarchy-of-needs/>
- Fonds de médias du Canada. Qui sont vraiment les millennials? Anatomie d’un buzzword, consulté le 26 mars 2021, <https://cmf-fmc.ca/fr/futur-et-medias/articles/qui-sont-vraiment-les-millennials-anatomie-dun-buzzword/>

Jeffery, lieutenant-général (retraité) Michael K. « La transformation des Forces canadiennes », extrait de *Au coeur de la transformation des Forces canadiennes : le leadership institutionnel en tant que catalyseur de changement*, Kingston : Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2009, p. 162.

National Post. Marni Soupcoff: Canadian military off-target in its strategies to recruit more women, consulté le 26 mars 2021, <https://nationalpost.com/opinion/marni-soupcoff-canadian-military-off-target-in-its-strategies-to-recruit-more-women>

PHP Réaction, Les besoins des individus au service de leur motivation, consulté le 2 mars 2021, <https://phpreaction.com/formation/formation-amelioration-continue/les-besoins-des-individus-au-service-de-leur-motivation/>

Poirot, Matthieu Dr. Du management au leadership transformationnel, consulté le 30 mars 2021, <http://psychologiepositiveautravail.blogspot.com/2010/11/du-management-au-leadership.html>

Privé, Catherine. L'impact du leadership transformationnel sur l'efficacité organisationnelle, dans le cadre de la Chair « La Capital » en leadership dans le secteur public, l'ENAP, mars 2009.

Radio-Canada. Les Forces armées canadiennes réduisent le recrutement à cause de la pandémie, consulté le 28 mars 2021, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1769338/recrutement-forces-armees-canadiennes-belhumeur>

Simard, Stéphane. Sachez démontrer votre reconnaissance, consulté le 30 mars 2021, <http://www.hrimag.com/spip.php?article3560>

The Canadian Encyclopedia. Millennials in Canada, consulté le 21 avril 2021, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/millennials-in-canada>