National Defence Défense nationale

Canadian Forces College

Collège des Forces Canadiennes

La gestion des mutations au sein des FAC au 21e siècle : un processus logique mais non-rationnelle

Major Jean-Pierre Noël

JCSP 47

Master of Defence Studies

Disclaimer

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

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

PCEMI 47

Maîtrise en études de la défense

Avertissement

Les opinons 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, 2021.

Canada

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 47 – PCEMI 47

2020 – 2021

MASTER OF DEFENCE STUDIES – MAÎTRISE EN ÉTUDES DE LA DÉFENSE

LA GESTION DES MUTATIONS AU SEIN DES FAC AU 21e SIÈCLE : UN PROCESSUS LOGIQUE MAIS NON-RATIONNELLE

Par le major J.P.J.B. Noël

"This paper was written by a candidate 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. »

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ **ii**

INTRODUCTION **1**

CHAPITRE 1 – TENDANCE ACTUELLE **6**

Groupe de grade 6

Composante affiliée 11

CHAPITRE 2 – RAISONNEMENT DES TRANFERTS **17**

Avantages potentiels 18

Désavantages potentiels 22

Conclusion 25

CHAPITRE 3 – LOGIQUES INSTITUTIONNELLES **27**

Description des logiques 27

Logiques institutionnelles favorisant les mutations 30
- Logique régulatrice 30
- Logique normative 37
- Logique cognitive-culturelle 41

Logiques institutionnelles à l'encontre des mutations 48
- Logique régulatrice 48
- Logique normative 48
- Logique cognitive-culturelle 56

Interaction des logiques 59
- Arguments contradictoires 59
- Logiques contradictoires 63

CONCLUSION **68**

Politiques adaptées 68

Conclusion finale 70

BIBLIOGRAPHIE **73**

RÉSUMÉ

Les Forces armées canadiennes sont actuellement confrontées à des enjeux de recrutement et de rétention. L'un des principaux facteurs qui impactent sur le recrutement et la rétention est l'imposition de transferts géographiques en cours de carrière. Cette recherche visera à identifier les incohérences dans le processus décisionnel des mutations poussant ainsi certains membres à quitter les FAC plus tôt que prévu.

Les logiques institutionnelles (régulatrices, normatives et cognitives-culturelles) permettront d'analyser les arguments permettant de justifier les décisions entourant les mutations. Il sera alors démontré que les décisions sont généralement basées sur de nombreuses logiques, rendant ces dernières rationnelles. Mais il arrive parfois que parmi ces multiples logiques institutionnelles, certaines d'entre elles sont mal alignées, voire en contradiction faisant en sorte que ces décisions particulières peuvent être caractérisées de non-rationnelles.

Ultimement, ce papier démontrera que ces incohérences peuvent être expliquées par le manque d'adaptabilité de l'institution avec l'environnement social d'aujourd'hui. De ce fait, certaines des logiques normatives du passé ne semblent plus tout autant applicables au contexte actuel. De plus, l'absence de logiques régulatrices permettant de contrôler les décisions de transferts fait en sorte que ce processus s'adapte bien souvent en fonction des personnalités en poste.

En conclusion, pour que l'institution soit conséquente avec la devise « Notre personnel d'abord, la mission toujours », elle devra s'empresser d'adapter ses politiques à la réalité d'aujourd'hui.

La devise « Notre personnel d'abord, la mission toujours » doit toujours être au centre de vos préoccupations.
- *Le général Jonathan Vance, chef d'état-major de la défense*[1]

INTRODUCTION

Chaque année, les gérants de carrière des officiers et des hommes du rang des Forces armées canadiennes (FAC) ont la pénible tâche d'identifier les membres qui auront l'obligation de déménager vers un nouveau lieu d'emploi (changement de ville, de région, de province ou même de pays). Toutefois, ces transferts viennent à un énorme prix pour les Canadiens à travers l'utilisation de fonds publics pour payer la majorité des coûts associés avec ces déplacements. À cet effet, à plusieurs occasions au cours des dernières décennies les leaders de l'institution ont demandé aux gestionnaires de réduire le nombre de mutations sachant qu'il serait impossible d'abolir cette pratique. Autrement dit, les dirigeants ont exigé que les gestionnaires optimisent le programme de mutation, en effectuant que les transferts jugés obligatoires. Malgré l'émission de ces nouvelles orientations, les gestionnaires de carrière sont revenus à leur pratique. Ceci a fait en sorte qu'encore aujourd'hui le nombre de membres des FAC muté est toujours au même niveau que les statistiques du passé.

Les contribuables pourraient alors être en raison de se demander pourquoi le Ministère de la Défense emploie autant de fonds publics pour les transferts de personnel. Sur cette question, il est possible d'assumer que les rotations de personnel génèrent bien des avantages permettant ainsi de justifier le maintien d'une telle pratique. Cependant, il

[1] Canada, Département de la Défense nationale, *Le Chef d'état-major de la Défense annonce des nominations, des promotions et des départs à la retraite chez les généraux et les officiers généraux des Forces armées canadiennes* (Ottawa, 2017).

faut anticiper que les mutations présentent également certains désavantages qui ne peuvent être ignorés. À ce titre, un sondage de 2016 portant sur la rétention dans les FAC révéla une série de facteurs pour lesquels les membres quittaient l'organisation. Ces facteurs comprenaient principalement des éléments liés à la gestion de la carrière du membre, soit les ambiguïtés autour des plans de succession, la fréquence élevée des mutations, l'impact des exigences de la profession sur la famille et la stabilité géographique pour ne nommer que ceux-ci.[2] Il fut alors constaté que les mutations avaient un impact négatif sur les militaires et leur famille justifiant bien des fois l'application pour une libération volontaire des FAC. Dans la perspective de l'institution, ces départs prématurés occasionnent alors des pertes importantes où elle voit les investissements de plusieurs années dans le développement de ces individus s'envoler. Or, malgré les nombreuses études, sondages et analyses qui ont été effectués au cours des deux dernières décennies les FAC continuent d'appliquer une telle pratique.

La question que les contribuables pourraient se poser serait alors aussi pertinente pour les membres des FAC à savoir pourquoi les FAC continuent d'imposer à ces membres, généralement du grade de sergent ou plus des transferts fréquents d'une base, ville, région, et même province à une autre, et ce, à maintes reprises au cours de leur carrière. En d'autres termes, sachant que la structure de l'organisation change très rarement, quels sont les raisonnements retenus par les gestionnaires des FAC qui les

[2] Samantha Urban, *Your-Say: Spring 2008 Results* (Ottawa: DGMPRA-DND, 2010), 45. tel que cité dans Vivian Elbeltagy, The CAF's greatest challenge: Retention culture (CFC, 2018), 11; Amanda Huddleston, Canadian Armed Forces Retention: A wicked problem? (University of Manitoba, 2020), 2

poussent à faire l'échange de membres d'une unité à une autre au lieu de maintenir le statu quo et d'administrer des mouvements pour simplement combler les postes vacants?

Ce papier proposera que la gestion des mutations annuelles des militaires est issue d'un processus décisionnel logique, mais non-rationnel. Le mot « non-rationnel » n'est pas employé en tant que synonyme du mot « irrationnel », tel que défini par le Larousse.[3] Le terme non-rationnel proposé a plutôt pour but d'indiquer que les décisions sont généralement basées sur des logiques jugées rationnelles, mais une fois que ces logiques sont confrontées les unes aux autres, nous nous retrouvons face à certaines contradictions rendant la décision non-rationnelle.

Plus particulièrement, il sera question des logiques institutionnelles régulatrices, normatives et cognitives-culturelles. Les logiques régulatrices sont celles émises par le biais d'une réglementation ou un ordre dans le contexte militaire et ces logiques s'appuient sur des systèmes de sanctions (mesures disciplinaires ou administratives) et de récompenses (par exemple, une promotion). Les logiques normatives quant à elles se fondent sur les normes et les valeurs de l'institution. Au sein des FAC, ces normes et valeurs sont exprimées dans « Servir avec honneur » et sont inculquées aux membres dès le commencement de leur carrière. Le troisième type de logiques sont celles du type cognitif-culturel, qui sont à propos du contexte culturel de chaque individu et sous-organisation (comme les composantes des FAC – Armée, Aviation et Marine) qui forme l'institution. Or tel qu'exprimé par Scott W. Richard « ce sont ces piliers qui forment et

[3] Larousse, Éditions, Définitions : irrationnel – Dictionnaire de français Larousse. Accédé le 3 avril 2021. « ce qui est en dehors du domaine de la raison ou qui s'y oppose »

supportent les institutions. »[4] L'analyse de ces piliers permettra donc d'identifier une série de logiques sur lesquels les gestionnaires des FAC peuvent se baser pour justifier l'imposition de transferts à ses membres chaque année. Et ultimement, ce papier pointera vers la divergence d'opinion en ce qui a trait à la primauté des responsabilités des leaders, l'institution ou le personnel.

Le chapitre 1 discutera en premier lieu, des tendances actuelles vécues par les membres des FAC en ce qui a trait aux mutations. Cette discussion sera axée sur les observations de nombreux membres des FAC qui ont servi plus d'une quinzaine d'années au sein de l'institution. Ce chapitre démontra la différence dans les gestions des membres du rang et des officiers quant à la question des transferts. De plus, il sera également question des différences entre les composantes, ce qui impacte sur l'endroit où les membres peuvent être affectés.

Le second chapitre permettra d'aborder les avantages et les désavantages que peuvent apporter la rotation de personnel au sein des entreprises en général. Cette discussion permettra de constater que pour les FAC, l'institution devrait retirer plus de bénéfices que de désavantages par le maintien d'une telle pratique. Cette première analyse permettra d'illustrer certains points communs entre les entreprises privées et le domaine public, démontrant une perspective de rationalité en lien avec la rotation de personnel. Ceci dit, il est reconnu que les logiques institutionnelles qui affectent les décisions dans l'industrie privée ne sont pas les mêmes que pour le public.

---

[4] Richard Scott, *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities* (4th ed. Los Angeles: SAGE, 2014), 59 [traduction libre]

C’est pourquoi le chapitre 3 présentera une description du concept et des définitions des logiques institutionnelles. Ces logiques seront ensuite appliquées aux décisions entourant les transferts permettant de justifier pourquoi certains membres sont mutés, tandis que d’autres ne le sont pas. Enfin, les logiques seront comparées entre elles afin d’identifier où se trouvent les points de friction entre les diverses logiques. Ce sont ces conflits qui permettront de démontrer que les décisions de transferts découlent de logiques contradictoires, donc que ces décisions sont non-rationnelles.

CHAPITRE 1 – TENDANCE ACTUELLE

Ce chapitre a pour but de décrire le cycle de mutation d'un militaire au cours de sa carrière, tel qu'il pourrait être résumé par un recruteur aux membres désirant se joindre aux Forces armées Canadiennes (FAC). Il est à noter que ces descriptions, ainsi que les discussions autour des logiques institutionnelles prendront uniquement en compte la position des membres de la Force régulière (F Reg), puisque les membres de la première réserve (P Res) ne sont pas assujettis à toutes les mêmes logiques institutionnelles en ce qui concerne les transferts interunités. Le présent chapitre fera état des différences anticipées au niveau de la fréquence des transferts entre les membres du rang et les officiers de la F Reg. Et en deuxième lieu, il sera question des différences des tendances des mutations en fonction de la composante des FAC à laquelle le membre appartient, soit la Marine royale canadienne (MRC), l'Armée canadienne (AC) et l'Aviation royale canadienne (ARC).

Groupe de grade

En tout premier lieu, il faut mentionner qu'il n'existe présentement aucune règle, direction ou réglementation au sein des FAC qui dictent clairement les attentes envers les membres en ce qui a trait aux mutations. Conséquemment, la discussion qui suivra est alors d'ordre de l'usage habituel et non basé sur une documentation officielle. Ceci fait en sorte de générer certaines variances entre les groupes de grade et les composantes sur la question des transferts. En fait, ces facteurs ont une influence sur la fréquence et les lieux de mutation des membres des FAC. Ces deux points sont influencés par le grade du membre et la composante à laquelle ce dernier appartient.

Pour les membres du rang, leur cheminement de carrière débute avec le cours de recrue enseigné à St-Jean-sur-Richelieu. Par la suite, ces derniers partent chacun de leur propre direction afin de se diriger vers leur école de métier respective pour compléter leur formation de métier. Ils seront ensuite transférés pour une seconde fois, mais cette fois-ci vers une unité où ils pratiqueront leur profession. Une fois transférés dans leur unité, ils serviront à partir du grade de soldat jusqu'au grade de sergent avant d'être mutés à l'extérieur. À partir de ce point, les membres du rang supérieurs peuvent alors s'attendre à être transférés à tous les deux à quatre ans où ils iront travailler dans une école ou un quartier-général. La fréquence et l'endroit des mutations dépendent en partie de l'anticipation que le membre est le potentiel pour éventuellement atteindre le grade d'adjudant-chef afin d'occuper le poste de sergent-major régimentaire, le poste le plus élevé pour un membre du rang au sein d'une unité. Conséquemment, pour le reste de leur carrière le militaire devra être muté afin d'aller combler des postes supérieurs d'adjudant-chef. En somme, les membres du rang sont confrontés à peu de transferts en début de carrière, mais c'est avec le temps et les promotions qu'ils se voient présenter des opportunités ou parfois même imposer des mutations. Ces opportunités sont alors balancées aux possibilités que le militaire possède pour continuer de gravir les échelons de la chaîne de commandement ou pour permettre à d'autres membres de continuer leur propre progression de carrière.

Au niveau des officiers, la fréquence des mutations semble demeurer élevée tout au long de la carrière, et ce, jusqu'à ce qu'ils décident ou l'organisation détermine que

l'officier a atteint son maximum de potentiel. Tout comme les membres du rang, les officiers commencent également par l'école de leadership et de recrue et ensuite se dirigent vers l'école de métier. Après avoir acquis leur qualification élémentaire dans leur métier respectif, les officiers sont affectés à une unité où ils assumeront le commandement d'une sous-sous-unité pour une année avant d'occuper un poste d'état-major. Deux à quatre ans après leur première affectation dans une unité, les officiers sont mutés à l'extérieur pour une période de deux à quatre ans avant de revenir à l'unité d'origine. Cela n'est toutefois pas toujours le cas étant donné qu'il existe plus d'une unité pour une même fonction. Les membres peuvent donc demander à être transférés à une autre unité s'il le désire et si un poste est disponible. Un membre peut s'attendre à être muté trois à cinq fois avant d'atteindre le grade de major. Une fois au grade de major, l'officier peut remplir un bon nombre de positions d'état-major nécessitant alors des transferts fréquents. Ceci dit, en lien avec le plan de succession du métier, ceux sélectionnés pour commander au niveau de sous-unité pour une période de deux ou trois ans vivront une autre mutation. Après avoir comblé trois ou quatre postes au grade de major, le membre est promu au grade de lieutenant-colonel. À compter de ce grade, la majorité des postes d'état-major devant être comblée se retrouvent à Ottawa, faisant en sorte que la fréquence des mutations sera grandement réduite. Toutefois, les officiers désignés pour occuper des postes supérieurs de commandement au sein des FAC pourraient cependant s'attendre à maintenir un rythme élevé de la fréquence des mutations, mais la majorité du reste de la carrière de l'officier se poursuivra à Ottawa.

Or, un point commun à souligner à ce qui concerne les grades est le fait que le nombre de postes par grade n'est pas équivalent d'une région ou base à l'autre. Ceci s'explique par les fonctions et les responsabilités que chaque sous-organisation au sein des FAC a à remplir. Au sein des unités tactiques, la structure des grades ressemble à une pyramide. Par conséquent, plus un individu gravit les échelons et moins il y a de postes disponibles, et ce, tant du côté des membres du rang que des officiers. Au sein des institutions de formation, le grade le plus fréquemment rencontré est celui de sergent et un cadre relativement important de capitaine et de major dans les organisations où de la formation est offerte à des officiers. Quant aux quartiers généraux[5], on n'y retrouve pratiquement pas de membre du rang, sauf quelques exceptions, dont le sergent-major de commandement. Conséquemment, dans les QG de niveau 3, le grade de capitaine est majoritaire et le nombre réduit lorsqu'on progresse vers le poste du commandant (un colonel). Au niveau 2, ce sont les majors qui sont majoritaires et la progression se termine au grade de brigadier-général. Finalement, pour les QG de niveau 1 et le QG de niveau 0 qui sont pratiquement tous à Ottawa, le grade de major demeure majoritaire et la concentration diminue d'un grade à l'autre, jusqu'au poste de chef d'état-major de la défense.

En bref, les membres du rang peuvent s'attendre à passer la majorité de leur carrière entre les unités tactiques et les centres d'instructions. Tandis que de leur côté, les officiers devraient débuter leur carrière au sein d'une unité tactique pour ensuite basculer vers les centres d'instruction ou bien les quartiers-généraux, mais à un certain dans leur carrière (à compter du grade de major) la majorité des officiers doivent s'attendre à

[5] Encyclopédie Canadienne, *Forces Armées Canadiennes*.

poursuivre leur carrière dans la région de la capitale nationale, soit au sein de l'un des quartiers généraux de l'institution. Le tableau 1.1 présente le nombre moyen de transferts vécus par les militaires en fonction de leur rang et composante.

Tableau 1.1 : Moyenne des transferts géographiques en fonction du groupe de rang militaire et de la composante affiliée			
	Marine Royale Canadienne	Armée Canadienne	Aviation Royale Canadienne
Membre du rang junior	2.4	2.2	2.4
Membre du rang sénior	1.6	4.1	3.9
Officier junior	4.8	2.5	3.6
Officier sénior	5.4	5.1	7.5

Source : *Relocation Experiences. The experiences of Military Families with Relocations Due to Postings – Survey Results* [6]

Un second élément de différenciation entre les membres du rang et les officiers est que pour les officiers, les mutations à tous les deux à quatre ans font parties de l'emploi. En contrepartie, les membres du rang vivent leur première mutation après 10 à 15 ans de carrière, rendant difficile pour le membre et se famille d'accepter d'avoir à quitter l'environnement avec lequel ils sont devenus très familiers.

Tableau 1.2 : Moyenne de transferts géographiques en fonction des années de service	
Années de service	Moyenne
1-5 ans	1.7
6-10 ans	2.3
11-15 ans	3.0
16-20 ans	4.0
Plus de 20 ans	5.7

Source : *Relocation Experiences. The experiences of Military Families with Relocations Due to Postings – Survey Results* [7]

[6] Lynda Manser, *Relocation Experiences. The experiences of Military Families with Relocations Due to Postings – Survey Results*. (Ottawa: Military Family Services, Canadian Forces Morale and Welfare Services, 2018), 12

[7] *Ibid*

Composante affiliée

La discussion ci-haut ne représente pas nécessairement le cheminement de carrière de tous les membres des FAC, mais permet d'exprimer la tendance générale pour les membres du rang et les officiers. Cependant, outre le groupe de grade auquel un membre appartient, la composante à laquelle ce dernier appartient influencera grandement la fréquence et les lieux des mutations.

Tout d'abord, les gens de la MRC vivent dans un environnement relativement stable en ce qui a trait aux mutations. L'organisation de la MRC est divisée en trois formations, soit le Pacifique, l'Atlantique et la Réserve navale se trouvant à Esquimault, Halifax et Québec respectivement. Ces trois formations répondent du Quartier général de l'État-major de la MRC situé à Ottawa. Or, les Forces maritimes du Pacifique et de l'Atlantique emploient plus de 9 000 militaires[8], représentant essentiellement la majorité des membres de la F Rég de la MRC. Quant à lui, le Quartier général de la Réserve navale compte un faible nombre de membres de la F Rég, faisant en sorte que le troisième lieu d'emploi en importance est le QG MRC à Ottawa. Conséquemment, le personnel qui joint les FAC au sein de la MRC peut s'attendre à être basé dans l'une des côtes ou bien à Ottawa. Ceci dit, la coutume pour les membres de la MRC est qu'ils ont tendance à retourner à leur port d'attache initial. Autrement dit, un individu qui a été affecté à la côte Ouest en début de carrière ne sera généralement jamais transféré vers la côte Est. De ce fait, un membre de la MRC peut donc s'attendre à alterner entre l'une des

[8] Canada, Département de la Défense nationale, *Organigramme de la MRC* (Ottawa, 2013).

côtes et la région de la Capital nationale tout au long de sa carrière, non abstenant certaines exceptions.

Figure 1.1 : Location des bases principales des FAC

Source : Canadian Forces Base – Wikipedia[9]

L'Armée canadienne est la plus grande composante des FAC et présente certaines similitudes à la MRC quant à la question des mutations. La F Reg de l'AC compte 23 000 militaires qui sont répartis dans trois groupes-brigades mécanisés et une brigade de soutien de combat.[10] Les unités formant ces brigades sont essentiellement réparties dans une dizaine de locations à travers le Canada. Cependant, tout comme les membres de la MRC, lors des mutations les membres de l'AC ont tendance à retourner dans la même brigade. Autrement dit, il est plutôt rare qu'un membre qui a débuté à Edmonton demande ou se voit imposer un transfert à la base des Forces canadiennes de Petawawa en Ontario. Par contre, lorsqu'il s'agit des mutations hors brigade le choix devient plus compliqué. Bien que le Quartier général de l'AC soit localisé à Ottawa, ce sont les

[9] Wikipedia, *Canadian Forces base* (2021).
[10] Canada, Département de la Défense nationale, *Armée canadienne d'aujoud'hui* (Ottawa, 2021).

institutions d'instruction reparties à de nombreux endroits (Gagetown, Kingston, Trenton et Wainwright) à travers le Canada qui compliquent les scénarios de mutation, offrant donc un total de dix locations principales pour les mutations des membres de la F Reg de l'AC.[11] De plus, il y a également la possibilité que certains individus aient à être transférés dans une unité de la P Res, mais encore une fois il s'agit de cas exceptionnel.

De son côté, l'Aviation royale Canadienne est la composante qui existe à travers l'entièreté du territoire canadien. L'ARC occupe un total de 30 bases militaires à travers le Canada, allant d'un océan à l'autre et à l'autre.[12] Toutefois, la réalité est que les escadrons de l'ARC ne génèrent pas toutes les mêmes capacités faisant en sorte que les membres de l'ARC peuvent uniquement être affectés aux unités possédant les capacités pour lesquelles ils sont qualifiés. La gestion des transferts se fait donc en fonction des plateformes. Cependant, en 2019 le commandant émit une directive visant à s'assurer que les jeunes officiers pilotes acquièrent le maximum de leur expérience au cours de leur première affectation. À cet effet, la directive stipula que le premier tour qu'un pilote allait effectuer dans une unité allait être d'une durée de quatre ans.[13] Mais suite à cette première période, le cheminement des officiers de l'ARC devrait être relativement similaire à celui des membres de l'AC; où ils rempliront des postes d'officier d'état-major à chaque grade et une fois qu'ils auront atteints le grade de lieutenant-colonel, une transition vers les quartiers généraux devait être anticipée.

---

[11] Canada, Département de la Défense nationale, *Les bases et les unités* (Ottawa, 2021).

[12] Canada, Département de la Défense nationale, *Carte de l'Aviation royale canadienne* (Ottawa, 2020).

[13] Canada, Département de la Défense nationale, *Plan de campagne de l'Équipe de l'ARC, Directive de mise en œuvre : Opération TALENT* (Ottawa: 2019).

En plus des trois composantes qui sont représentées par l'uniforme dans lesquels les militaires paradent, un des enjeux supplémentaires à la gestion du programme de mutation est de tenir compte des métiers pouvant appartenir à la catégorie dite « Purple Trade »[14]. Étant donné la nature de leur travail, l'environnement pour lequel ils travaillent à peu d'influence sur la manière à employer pour accomplir leur tâche. En ce sens, il est possible qu'un membre de la MRC soit muté dans une unité de l'AC. Ceci est très avantageux pour les FAC, il offre un plus grand bassin à l'intérieur duquel les gestionnaires de carrière peuvent sélectionner le candidat ou la candidate pour occuper les postes à comble (car ce choix n'est pas fait en fonction de la couleur de l'uniforme que l'individu porte, mais est plutôt orienté sur les capacités de gestion des inventaires et des systèmes associés). De plus, pour les couples militaires, si l'un ou les deux partenaires appartiennent à l'un de ces corps de métier il est plus facile de synchroniser les transferts du couple vers la même base militaire. En contrepartie, il y a le risque pour certains gens de ces métiers qu'ils soient mutés plus fréquemment que désirés ou souhaitables. Toutefois, tel que mentionné auparavant les tendances en lien avec le groupe de rang demeurent tout autant applicables. Par conséquent, le fait d'appartenir à un « Purple Trade » devrait uniquement avoir un effet sur le nombre de locations que le membre peut choisir.

[14] Les exemples de métier « Purple » sont : gestionnaires des ressources humaines, administrateurs financiers, technicien et officier de la logistique, aviseur légal, policier militaire, officier d'affaires publics, padré, officier médicaux, dentistes.

En plus de la considération des « Purple Trade », il y a la question des qualifications requises pour le poste qui a un impact sur quel membre peut être sélectionné. À ce sujet, les gestionnaires de carrière doivent tenir des qualifications spécialisées versus les qualifications généralistes. Les qualifications spécialisées présentent un grand défi pour la gestion des mutations, car le nombre de candidats pour remplir est souvent très limité faisant en sorte qu'un individu pourrait devoir être transféré avec peu de préavis. Or pour contrer ce genre de situation, les gestionnaires de carrière doivent donc s'assurer de maintenir un suivi rapproché des membres possédant ces qualifications. De l'autre côté, les postes demandant des qualifications générales peuvent facilement être comblés. Ces postes incluent également ceux qui ne requièrent que des habiletés de planification ou d'organisation, par exemple. Ce sont généralement des positions qui se trouvent dans les quartiers généraux et qui ne sont pas assignées à un métier en particulier. Ceci étant dit, les postes « tous métiers » sont tout de même répartis à travers les gestionnaires de carrière afin d'éviter qu'ils soient oubliés et demeurent toujours vacants.

Les discussions jusqu'à présent ont porté sur le grade auquel le membre est rendu et la composante à laquelle ce dernier appartient. Elles ont permis d'exposer les tendances actuelles entourant la fréquence et les lieux de mutation. Il fut alors révélé, tel que représenté dans le tableau 1.1 ci-haut que les officiers sont généralement transférés plus fréquemment que les membres du rang en début de carrière. Mais cette tendance semble s'inverser vers la seconde moitié de leur carrière. Ceci dit, est-ce que ces transferts sont réellement nécessaires? Quelles sont les raisons qui permettent de justifier

ces rotations de personnel? Quelles sont les justifications permettant de restreindre les mutations au minimum? Les prochains chapitres discuteront alors des avantages et désavantages qu'apportent les transferts de personnel à l'interne de l'organisation et ils offriront ensuite une analyse des logiques institutionnelles entourant les mutations, tant celles appuyant cette pratique que celles étant en opposition.

CHAPITRE 2 – RAISONNEMENT DES TRANFERTS

La permutation du personnel n'est pas une pratique unique aux Forces armées canadiennes. La rotation d'employés entre les différents bureaux de grandes entreprises est une pratique courante qui comporte bien des avantages et des désavantages. Toutefois, et tel discuté dans le chapitre 1, cette pratique est habituellement principalement appliquée aux cadres supérieurs. En fait, les entreprises privées recherchent continuellement à obtenir des avantages sur leur compétition, tout en tentant d'éviter les inconvénients potentiels. Ces avantages peuvent entre autres être acquis par l'amélioration des biens et services de façon à les rendre uniques, par la modification des techniques et procédures afin de les rendre plus efficaces ou par la poursuite de développement professionnel au niveau des employés. Ce développement peut évidemment prendre toute sorte de formes. L'une de ces approches est d'effectuer une rotation des employés au sein de l'entreprise. Une pratique qui a été adoptée par les FAC.

Le présent chapitre a pour objectif d'analyser les avantages et désavantages que la permutation d'employés génère chez les entreprises privées et de potentiellement identifier certaines contradictions entre les avantages et les désavantages d'une telle pratique. Cette évaluation sera concurremment comparée avec la pratique des FAC afin d'identifier lesquels de ses avantages et désavantages demeurent pertinents pour l'organisation.

Les avantages et désavantages discutés dans le présent ne sont pas toujours tous applicables et la comparaison des pratiques des entreprises privées avec celles des FAC

n'est guère définitive. En fait, le secteur privé fait partie de l'institution du marché, et les logiques cognitives-culturelles sur la limitation des coûts l'emportent presque toujours. Toutefois, ce chapitre a pour but d'initier la discussion sur les logiques contradictoires liées à la rotation du personnel au sein d'une organisation.

Avantages potentiels

Les transferts réguliers de poste sont un moyen par lequel les employés peuvent être plus engagés dans leur travail, car ils sont en mesure de changer le type de tâches qu'ils ont à accomplir.[15] L'exécution de tâches répétitives est très peu motivateur et à long terme pourrait même être une source de risque. Si l'employé commence à porter peu ou pas attention à ses actions ils courent de graves dangers. De plus, la monotonie peut faire en sorte que l'employé ne soit plus intéressé de recommander de nouvelles techniques et procédures pour améliorer l'efficacité générale du poste. Cette limitation pourrait même mener à une résistance de l'employé d'adapter ces procédures suite à l'introduction de nouvelles technologies. Mais les transferts de cette nature n'impliquent pas nécessairement un déménagement géographique, une réassignation des postes peut souvent être effectuée à l'interne. La profession des armes en est une dans laquelle ces membres sont couramment exposés à bien des menaces.[16] La rotation du personnel au sein des FAC permet alors de mitiger une partie des risques associés avec la profession des armes.

---

[15] Rachel Blakely-Gray, *5 advantages and disadvantages of a Job rotation program* (Patriot, 2017)

[16] Canada, Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-001. Duty with Honour: The profession of arms in Canada* (Ottawa: DND, 2009), 46

En lien avec le niveau d'engagement de l'employé envers son emploi, le changement de poste est un moyen par lequel les employeurs peuvent garder leur employé motivé. Le transfert de poste permet d'encourager les employés qui le désirent à se développer personnellement et professionnellement. [17] Pour l'employeur, le développement continuel des employés est très avantageux, car un travailleur qui possède un vaste champ de compétence peut adapter les compétences requises dans un domaine vers un autre permettant de générer des solutions novatrices. Du point de vue de l'employé, ce dernier se sent alors valorisé par les contributions qu'il apporte à l'entreprise. De plus, la rotation de poste est un moyen d'aider avec la rétention des employés. Au lieu qu'un employé cherche à obtenir un poste supérieur ou simplement différent dans une autre entreprise, cette approche donne une opportunité d'effectuer ce changement. Cet avantage est tout autant pertinent pour les FAC, car les mutations offrent un moyen par lequel les membres obtiennent de nouvelles connaissances et compétences. Et puisque le parcours n'est pas exactement le même d'une personne à l'autre, les transferts permettent alors de regrouper une multitude de perspectives différentes permettant de faire évoluer l'organisation.

Pour qu'un employé demeure motivé, il est également important de considérer la demande physique ou mentale qu'exigent certains postes et d'utiliser la permutation des employés au sein d'une entreprise afin d'offrir une période de repos pour les emplois jugés plus exigeants. [18] Au sein d'une entreprise, ce ne sont pas tous les postes qui exigent le même niveau de rendement physique ou mental. Cependant, à long terme une

---

[17] Rachel Blakely-Gray, *5 advantages and disadvantages of a Job rotation program*
[18] *Ibid*

demande élevée d'efforts physiques ou mentaux pourrait épuiser l'employé et potentiellement le rendre inefficace. Or tout comme la motivation au travail, la fatigue est un autre facteur de risque de sécurité. Par la rotation de poste, le fardeau des tâches exigeantes peut alors être partagé parmi les employés et offrir ainsi un moyen par lequel les employés peuvent récupérer. Cet avantage est également applicable pour les FAC. L'intensité de travail au sein d'une unité tactique est traditionnellement plus élevée qu'au sein d'une institution de formation. Ceci fait parfois en sorte que certains membres demandent à être transférés afin d'avoir une plus grande stabilité familiale ou bien d'obtenir un répit opérationnel.

Les transferts d'employé permettent d'identifier les domaines dans lesquels chaque travailleur excelle et dans lesquels ils ont moins de compétence. [19] Ce ne sont pas tous les humains qui possèdent les mêmes intérêts, les mêmes habilités et les mêmes compétences, mais une fois réunie pour atteindre un but commun, l'application équilibrée des forces et des faiblesses de tous et chacun peuvent avoir un effet multiplicateur sur le niveau de production. Mais quoi qu'il en soit, individuellement nous ne sommes pas toujours conscients des forces et des faiblesses qui nous habitent et c'est uniquement une fois confronté à ces situations que nous sommes en mesure de les identifier. La rotation de poste au sein d'une entreprise peut aider l'employeur et les employés à reconnaître les compétences et les manques et ainsi désigner quels travailleurs devraient remplir quelles fonctions afin de maximiser le rendement de l'organisation. Conséquemment, l'employeur peut s'assurer de la meilleure concordance entre les employés et les postes

[19] *Ibid*

qu'ils occupent. L'objectif de coordonner l'assignation des postes avec le meilleur employé est possible. Toutefois, il exigerait une gestion très disciplinée des carrières de membre des FAC, étant donné qu'il est rare qu'un membre occupe un même poste pour une période de plus de trois ans.

L'échange de postes entre employés permet de préparer l'employé advenant un départ non-anticipé. [20] À long terme, un travailleur acquiert un bagage important de connaissances et de compétences faisant en sorte qu'il devient coûteux à l'entreprise de remplacer ce dernier au moment de son départ. Par la rotation des postes, l'employeur est en mesure de former plus d'un employé qui pourra alors remplir ce poste advenant un départ. Cet argument est très pertinent pour les FAC, étant donné qu'il n'est pas possible pour un individu qui ne possède aucune expérience de joindre les rangs de l'institution à un niveau intermédiaire. Les mutations permettent de préparer les membres à occuper les fonctions de leur supérieur au fur et à mesure qu'ils progressent dans les FAC, permettant ainsi d'assurer leur développement.[21]

En plus d'engendrer des avantages pour l'entreprise, la permutation d'employés est un moyen qui peut être utilisé par l'employeur pour régler les conflits interpersonnels.[22] En ce sens, il n'est pas toujours possible d'avoir des affinités avec tous les gens qui nous entourent. Conséquemment, au sein d'une équipe il y aura des membres

---

[20] *Ibid*

[21] Canada, Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-004. Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Ottawa : DND, 2005), 48

[22] What is human resources, *Employee Transfers – Reasons for Employee Transfers – Importance of Employee Transfers – Transfers Policy*

qui seront favorisés au détriment d'autres. Les transferts d'employé incluant les superviseurs confèrent une approche pour réduire le favoritisme ou, à l'inverse, habilitent l'employeur à protéger les employés pouvant se sentir opprimés. [23] À ce sujet, l'employeur peut soit réassigner l'employé persécuté ou bien viser les persécuteurs. Dans la deuxième situation, les mutations peuvent alors être considérées comme une méthode de châtiment. Pour les FAC, les mutations fréquentes aident également à prévenir, ou du moins réduire les risques de conflits interpersonnels.[24]

Désavantages potentiels

La rotation de personnel au sein d'une entreprise comporte bien des avantages, mais cette approche comprend également certains désavantages. L'un de ces désavantages est les coûts significatifs associés avec l'implémentation de cette approche.[25] Les coûts peuvent être de nature diverse. Il y a les dépenses associées aux formations requises pour le poste. Ce coût variera selon les ressources requises pour livrer la formation efficacement. Mais il faut également tenir compte du temps nécessaire pour compléter ces formations. Pendant cette période, l'employé visé est absent et d'autres employés doivent combler les lacunes pendant ce temps. Ce même défi pourrait être rencontré au moment des transferts, car l'employé nouvellement arrivé dans le poste n'a pas toujours les connaissances de l'environnement dans lequel il travaille, faisant en sorte que du temps précieux de production risque d'être perdu pendant que l'employé cherche ses points de repère. Étant donné que les FAC sont une organisation publique qui

---

[23] *Ibid*

[24] Canada, Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-004. Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Ottawa : DND, 2005), 50

[25] Rachel Blakely-Gray, *5 advantages and disadvantages of a Job rotation program*

ne génère aucun revenu majeur, ses dépenses sont couvertes par le gouvernement fédéral via le prélèvement des impôts. Il n'en reste pas moins que les gestionnaires de l'institution doivent assurer une administration responsable des fonds publics. Pour ce qui est du temps requis pour compléter les formations, les FAC dédient énormément de temps au développement professionnel de ces membres. Par exemple, un officier du génie militaire à l'enrôlement jusqu'au moment où il sera promu au grade de lieutenant-colonel, ce dernier passera au minimum 20 % de son temps en tant que candidat et ce nombre tient uniquement en compte les formations minimales pour progresser au sein de l'institution.[26]

Les employés peuvent ne pas vouloir changer de postes, ils sont confortables avec ce qui est exigé d'eux et ne sont pas nécessairement prêt à changer de poste. [27] De plus, en lien avec le troisième avantage mentionné ci-haut, les employés qui occupent des postes peu demandant ne voudront pas nécessairement remplir un poste plus exigeant, même si ce n'est que pour une courte période. Ceci peut également se produire au sein des FAC. Cependant, les chaînes de commandement peuvent employer des mécanismes pour imposer de tels changements.

---

[26] En considérant qu'il faut 15 ans pour atteindre le rang de lieutenant-colonel pour un officier enrôler sous le programme d'entrée directe (donc ayant déjà complété un diplôme universitaire), trois ans seront nécessaires pour compléter les phases d'entrainement de métier, et les cours d'opérations (ATOC, IEOC, AOC, PCEMI). Un enrôlement sous le programme de formation des officier de la F Reg (PFOR), il faut ajouter 4 (ou 5, s'il doit compléter l'année préparatoire) ans au temps de formation et au temps requis pour être promu. Autrement dit, un officier sous le PFOR passera 7 ans sur 19 (ou 8 sur 20) a assisté à des formations

[27] Rachel Blakely-Gray, *5 advantages and disadvantages of a Job rotation program*

La permutation des travailleurs ne peut cependant pas tout régler.[28] Il peut s'avérer parfois que l'échange de postes entre deux employés est plus nuisible à l'entreprise qu'avantageux. Tel que discuté précédemment, la rotation de personnel offre un moyen par lequel l'employeur peut identifier les forces et les faiblesses de chaque employé. Toutefois, lorsque cette approche est utilisée l'entreprise court le risque d'avoir des employés tout simplement incapables de combler efficacement les nouvelles fonctions auxquelles il vient d'être assigné. Or au cours de cette période d'évaluation, l'entreprise doit décider si elle effectue une petite réorganisation à l'interne ou bien accepte la situation comme elle est et que les manquements devront être comblés par d'autres employés, et ce, jusqu'à la prochaine rotation de personnel. Cette situation peut tout autant s'appliquer aux FAC et mener aux mêmes ajustements.

Le transfert ou le remplacement d'employés n'est pas toujours possible.[29] Pour certains postes qui demandent des compétences et des connaissances qui prennent beaucoup de temps à acquérir ou pour lesquels l'entreprise n'a pas les moyens de générer de redondance, il peut parfois ne pas être possible d'effectuer de rotation. Ce même enjeu existe au sein des FAC où certaines positions demeurent alors vacantes, malgré son importance dû au manque de personnel qualifié.

L'échange de postes entre employés pourrait être néfaste pour l'avenir de l'entreprise.[30] Plutôt, il a été question du fait que la rotation d'employés offre à ces

---

[28] *Ibid*
[29] *Ibid*
[30] *Ibid*

derniers un moyen par lequel ils sont en mesure d'acquérir une variété de compétences et connaissances. Toutefois, avec toute cette expérience acquise, l'employé se trouve dans une position avantageuse, permettant de justifier des demandes de gains en avantages sociaux auprès de l'employeur et peut mener au départ de certains employés qui seraient en mesure des meilleurs avantages dans une autre entreprise. Cette situation n'est pas nécessairement applicable à tous les métiers au sein des FAC, car il y a certaines compétences qui ne sont aucunement transférables dans le secteur d'emploi civil. Et puisque le domaine technologique est actuellement en grande demande, les FAC doivent trouver des moyens pour retenir ces membres au sein de ses rangs.

Ultimement, tout comme pour les FAC les transferts de personnel à l'intérieur de l'entreprise impactent également sur les familles et peuvent alors mener à la libération volontaire. Bien souvent ses départs volontaires seront occasionnés par l'impact que les déménagements occasionneront sur l'employé, mais également sur les autres membres de la famille. Conséquemment, nous pourrions être en position d'assumer qu'il semble être plus facile pour un employé célibataire d'accepter un transfert que pour celui qui a un partenaire et des enfants.

Conclusion

Dans ce chapitre, il a été question des avantages et des désavantages que provoquent la permutation des employés au sein des entreprises privées. Bien que les rotations puissent être avantageuses pour les entreprises, ces dernières seront généralement hésitantes à appliquer une telle pratique due aux coûts associés. Cette

considération au sein de l'institution du marché fera en sorte que la permutation d'employés sera généralement plus rare que nous pourrions être portés de croire.

De plus, le présent chapitre a révélé quelques arguments contradictoires sur la question de la rotation du personnel. Par exemple, cette approche permet de préparer certains employés à remplacer les pertes (retraite, départ non-anticipé, promotion, etc), mais un employé avec plus de compétence / connaissance pourrait être tenté de retirer certains bénéfices (meilleurs avantages sociaux). Ceci explique généralement pourquoi cette pratique n'est pas aussi commune dans le secteur privé, en plus des impacts financiers discutés en début de chapitre.

CHAPITRE 3 – LOGIQUES INSTITUTIONNELLES

Le chapitre 1 a présenté la situation des mutations au sein de FAC comme elle pourrait être expliquée aux gens qui ont peu ou pas de connaissances de la gestion des ressources humaines au sein des FAC. Évidemment, comme pour bien des choses, cette représentation n'est pas parfaite, car il y aura toujours des exceptions. Mais comment expliquer l'existence de telles exceptions?

Le présent chapitre décrira en premier lieu le modèle des trois piliers des logiques institutionnelles. Ces types de logiques serviront ensuite à analyser les décisions appuyant ou s'opposant au transfert d'un membre. Finalement, les logiques seront comparées entre elles afin de déterminer où se trouvent les divergences de logiques.

Description des logiques

Les trois types de logique institutionnelle sont les logiques régulatrices, normatives et cognitives-culturelles. Le tableau 3.1 décrit les trois types de logiques institutionnelles en fonction des principales composantes qui permettent de les définir.[31]

Les logiques régulatrices sont celles basées sur les règlements, les lois et les sanctions. Dans une institution comme les FAC qui sont fondées sur le principe de discipline, il est évident qu'on y retrouvera une multitude de règles ou ordonnances permettant d'encadrer les actions de ses membres. De plus, les FAC possèdent les instruments pour maintenir la discipline soit par le biais de mesures administratives,

[31] Richard Scott, *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities* (4th ed. Los Angeles: SAGE, 2014), 59

disciplinaires ou une combinaison des deux. À ce titre, les mesures administratives peuvent être aussi simples qu'un rapport périodique et être aussi graves qu'une révision administrative pouvant mener à la libération du membre. Le côté disciplinaire fait allusion au système de justice militaire des FAC où le membre peut être jugé par un officier supérieur de sa chaîne de commandement lors d'un procès par voie sommaire ou bien par un juge militaire lors d'une cour martiale. Le choix de type de court dépend de l'infraction que le membre a commise. Conséquemment, il est attendu que les membres des FAC seront portés à respecter les règles par crainte de culpabilité.

Tableau 3.1 : Composantes des logiques institutionnelles

	Régulatrice	Normative	Cognitive-culturelle
Base de conformité	Opportunité	Obligation sociale	Pris-pour-acquis Compréhension commune
Base d'ordonnance	Règles régulatrices	Attentes contraignantes	Schéma constitutif
Logique	Instrumentalité	Caractère approprié	Orthodoxie
Mécanismes	Coercitif	Normatif	Mimétique
Indicateurs	Règles, Lois, Sanctions	Certification Accréditation	Croyances populaires, Logiques partagées
Effect	Peur de culpabilité / Innocence	Shame / Honneur	Certitude / Confusion
Base de légitimité	Légalement sanctionné	Moralement gouverné	Compréhensible Reconnaissable Supporté culturellement

Source : Richard Scott, *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities* & Rezki Lounnas, *Théories des institutions et Application aux Organisations* [32]

Les logiques régulatrices ne sont toutefois pas suffisantes pour expliquer toutes les décisions. Certaines logiques régulatrices sont parfois générées par des logiques normatives. Les logiques normatives sont les logiques qui sont basées sur le système

[32] Richard Scott, *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities* (4th ed. Los Angeles: SAGE, 2014), 60; Rezki Lounnas, *Théories des institutions et Application aux Organisations* (HEC Montréal : 2004), 11

d'honneur. Un membre décide alors de prendre certaines actions, non parce qu'il existe une règle qui lui dicte ce qu'il doit faire, mais plutôt parce que c'est moralement la bonne chose à faire. En ce sens, les FAC mettent beaucoup d'emphase, principalement au niveau des chefs, sur la compréhension des dilemmes éthiques et des décisions à prendre face à ce genre de problème. Sachant qu'il n'y a pas toujours de réponse parfaite à un problème, la question est de savoir ce qu'une personne raisonnable ferait, ou ce qu'il est attendu qu'elle fasse, placer devant les mêmes circonstances. Les logiques comprennent également les rites et traditions. Les FAC sont une institution qui possède de nombreuses traditions et coutumes. Cette dernière permet alors d'expliquer la tenue aujourd'hui de parade de changement de commandant au sein des unités. Bien que la signature de la documentation de transfert de responsabilité soit du pilier régulateur, le rituel de parader et d'inspection des troupes lors d'une cérémonie de passation de commandement est un concept du pilier normatif. Autrement dit, la décision de ne pas tenir ce type d'évènement irait à l'encontre de l'obligation sociale. Il en revient donc au sergent-major d'unité d'agir en tant que gardien des traditions et coutumes, étant donné son niveau d'expérience au sein de l'institution.

Le troisième type de logique sont les logiques cognitives-culturelles qui permettent de complémenter les logiques régulatrices et normatives. Ces logiques visent à expliquer les comportements qui ne peuvent être expliqués autrement. Elles sont fondées sur la perception qu'un individu a de son environnement. Tel que son nom l'indique, elles tiennent en compte les origines culturelles de l'individu afin d'expliquer les raisonnements derrière certaines actions ou décisions. Aujourd'hui, dans les FAC ces

logiques peuvent être résumées par l'application de l'analyse comparative des sexes. Au niveau organisationnel, l'application des logiques cognitives-culturelles par la divergence de réponse face à un problème commun. Au sein des FAC, cela pourrait alors être observable à l'occasion entre l'approche différente prise par chacune des composantes.

Logiques institutionnelles favorisant les mutations

La section qui suit décrira les logiques institutionnelles qui favorisent l'emploi des transferts au sein des FAC. Les trois types de logiques mentionnées ci-haut seront abordés de manière distinctive. Toutefois, il est anticipé que certaines de ces logiques « seront renforcées, parce qu'elles sont prises pour acquises, normativement endossées, et soutenues par le pouvoir d'autorité. »[33] Par conséquent, certaines des logiques discutées ci-après seront appuyées par des arguments de l'un, l'autre ou les deux autres types de logiques.

Logique régulatrice

Tout d'abord, il faut noter qu'il n'existe pas de politique au sein des FAC qui décrivent clairement, ce qu'un militaire devrait s'attendre concernant le moment, la fréquence et la location des mutations qu'il vivra au cours de sa carrière. Le chapitre 1 visait donc à offrir une image de ce qu'un membre devrait s'attendre à vivre en fonction de son rang, de sa composante, et potentiellement son métier. Conséquemment, les décisions liées à la mutation des membres ne sont pas basées sur une logique régulatrice

[33] Richard Scott, *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities* (4th ed. Los Angeles: SAGE, 2014), 71 [traduction libre]

prise. Toutefois, il pourrait être avancé qu'il existe bien des mesures de contrôle qui font en sorte que certains transferts deviennent obligatoires.

En premier lieu, la structure des FAC est régie par un cadre rigide qui désigne le rang et le métier des membres pouvant occuper chacune des positions.[34] Une fois qu'un membre a complété sa formation élémentaire de métier, ce dernier est muté au sein d'une unité des FAC à partir de laquelle il sera en mesure de gravir les rangs et acquérir des responsabilités de plus en plus importantes en fonction de son grade. Or, lorsqu'un membre est promu au grade suivant, il doit obligatoirement être réassigné à un nouveau poste afin de respecter les conditions de rang et de métier. Ce nouveau poste peut se trouver dans l'unité actuelle du membre, lorsqu'un tel poste n'est actuellement pas occupé ou qui deviendra disponible par le transfert du membre l'occupant. De façon générale, la logique normative appliquée pour les remises des promotions est qu'elles aient lieu autour de la période active de mutation (juin à août) permettant ainsi de transférer des membres qui n'ont pas de postes disponibles au sein de l'unité actuelle.

Un autre point à soulever en lien avec la structure des FAC est que plus un militaire progresse en rang dans la structure hiérarchique des FAC, moins il y existe de postes au grade suivant. Le tableau 3.2 représente le nombre de postes par grade du 5e Régiment de génie de combat en avril 2021. La seconde colonne indique le nombre de positions existant au sein de cette unité, tandis que la dernière colonne présente le nombre

[34] Le rapport sur la gestion des ressources communément appelé REMAR au sein des FAC décrit chacune des positions (selon le grade, le métier, les qualifications, unité d'appartenance et chaine de commandement) des FAC

de positions remplies à la mi-avril 2021. Basé sur ces données, nous sommes en mesure de constater qu'il existe un plus grand nombre d'opportunités pour les membres du rang de sapeurs de combat de demeurer au sein de la même unité pour une plus longue période en début de carrière que pour les officiers. Autrement dit, pour chaque promotion une évaluation des effectifs est tenue en compte afin de respecter les limitations imposées par le système de gestion des ressources humaines.

Tableau 3.2 : État d'effectif du 5e Régiment du génie de combat

Grade	Position HRMS	Effectif réel
Lcol	1	1
Maj	6	5
Capt ou Lt	27	28
Adjuc	1	1
Adjum	8	8
Adj	23	19
Sgt	59	48
Cplc	91	87
Cpl ou Sdt	304	311

Source : Programme MonitorMASS en date du 14 avril 2021

Malgré le fait que la structure soit contrôlée par l'assignation claire de métier et de rang pour chaque poste, il existe cependant certaines exceptions. Certains postes peuvent être remplis par des membres d'une certaine classe de métier au lieu d'un métier en particulier. Par exemple, certains des postes au sein d'un quartier-général de brigade peuvent être remplis par n'importe quel membre appartenant aux métiers des armes de combat ou simplement par un officier de n'importe quel métier. Même si ces postes peuvent être remplies par n'importe quel gérant de carrière, chacun de ces postes est assigné à un gérant de carrière en particulier afin de s'assurer que ces derniers ne tombent pas dans les oubliettes.

Une autre orientation concernant les mutations qui pourraient être considérées comme étant une logique régulatrice est celle en lien avec les priorités du vice-chef d'état-major de la défense. Puisque les FAC sont confrontées à des enjeux de rétention, elles ne sont donc pas en mesure de combler tous les postes. Conséquemment, le vice-chef d'état-major de la défense a émis en décembre 2017 une directive sur la catégorisation des positions.[35] L'intention de cette directive était d'orienter les gestionnaires de carrière sur le pourcentage des postes par catégorie qui devrait être rempli. En ce sens, plus de 95 % des postes liés aux opérations, en appui aux opérations et toutes autres activités hors Canada, postes de catégorie A doivent être comblés. La catégorie B englobe les positions rattachées à la planification et implémentation de la politique de défense « *Strong, Secure, Engage* » et à la génération de la Force où 90 % des positions devraient être remplies. La dernière catégorie compte toutes les autres postes, mais avec un objectif de 80 % comblés. Une telle catégorisation a pour effet d'obliger l'institution de maintenir des postes occupés, faisant en sorte d'imposer des transferts. Ceci dit, cette directive ne fait pas nécessairement allusion à la période de temps qu'un membre peut ou doit occuper un poste.

En plus de la structure organisationnelle, une seconde mesure de contrôle en lien avec les logiques régulatrices est la capacité de la chaîne de commandement d'imposer des sanctions. Dans le cas où un membre refuse un transfert pour l'une des raisons qui seront discutés en section 2, la chaîne de commandant du membre peut décider d'initier

[35] Canada, Département de la Défense nationale, *1901-11 (DDFP) CAF Staffing Categories* (Ottawa; DND, 2017) cité par dans courriel de Maj Michael Veitch, *VCDS Priorities*, 18 mars 2021.

une révision administrative.[36] Une telle démarche peut mener à la libération des FAC du membre. Ceci dit, les justifications employées par la chaîne de commandement ne sont pas d'ordre régulateur, mais plutôt d'ordre normatif ou cognitif-culturel qui seront abordées plus tard dans ce chapitre. Mais cette démarche soulève bon nombre de questions. Si les logiques normatives et cognitives-culturelles présentées dans ce document sont acceptées, est-ce que les membres des FAC ne devraient pas alors immédiatement acceptés l'idée que les logiques favorisant les mutations sont plus importantes que les logiques allant à l'encontre? Autrement dit, les besoins de l'institution ne sont-ils pas plus importants que ceux du personnel (et de leur famille)?

En acceptant que les besoins de l'institution sont prioritaires, mais qu'ils faillent tenir compte des besoins de tout le personnel. Le chaine de commandement ne devrait-elle pas chercher à obtenir des volontaires pour les transferts avant d'initier une révision administrative sur le seul membre qui refuse d'être muté. Cet aspect est particulièrement inquiétant, sachant qu'en 2011 un cinquième des membres des FAC mentionnaient qu'il refuserait leur prochain transfert afin de protéger l'emploi de leur conjoint/conjointe.[37] Toutefois, une telle mesure aurait pour effet de renforcir les logiques normatives et cognitives-culturelles qui seront abordés prochainement.

L'évaluation du dévouement qu'un individu concède à l'institution est un autre aspect pouvant être tenu en compte par l'institution dans la stratégie des mutations. Le

---

[36] Canada, Département de la Défense nationale, *DAOD 5019-2 Révision administrative* (Ottawa: 2006)

[37] Jason Dunn, *Spousal/Partner Employment and Income (SPEI) Project: Phase Three Findings and Final report* (Ottawa: DGMPRA-DND, 2011), 48

chapitre 6 du *Leadership dans les Forces canadiennes : Mener l'institution* renforcit l'importance du dévouement envers l'institution en « soulignant les nombreuses responsabilités des leaders de l'institution a optimisé les relations complexes entre le membre de la profession, les FAC et le peuple du Canada. » [38] En d'autres mots, les membres qui veulent progresser doivent prouver leur engagement à l'institution en acceptant entre autres d'être muté. Cette logique s'appuie en partie par l'allocation de points dans le SCRIT.[39] En ce sens, des points sont octroyés aux membres qui possèdent un large éventail d'expérience. Et dépendamment des grades évalués, cette expérience s'évalue en fonction du type de poste occupé (système d'instruction, recrutement, commandement, membre d'état-major, etc) et du niveau hiérarchique (tactique, opérationnel ou stratégique). Or cet élément d'évaluation ne tient pas nécessairement en compte de la location géographique. Il serait donc possible pour un individu d'obtenir tous les points pour l'expérience, même si ce dernier n'a jamais été transféré. Cependant, rendus à des grades supérieurs, il s'avère crucial (logique d'ordre cognitif-culture) pour les colonels et les généraux de posséder de l'expérience tant tactique que stratégique,[40] et ceci ne peut être accompli que si l'individu a été transféré. En ce sens, les membres des FAC considèrent anormal qu'un officier comptant plus de dix ans de carrière n'ait jamais quitté la base.

---

[38] Canada, Département de la Défense nationale. *A-PA-005000/AP-006. Leadership in the Canadian Forces : Leading the Institution* (Ottawa : DND, 2015), xii [traduction libre]

[39] Le SCRIT est une grille d'évaluation sur laquelle les membres du comité d'évaluation se base pour classer les membres éligibles à une promotion. Les membres obtenant le plus grand nombre de points seront promus. Le nombre de promotions se limitera au nombre de positions au sein des FAC, basées sur le REMAR.

[40] Présentation du Lgén Rouleau, Vice-chef d'état-major de la Défense, dans le cadre du PCEMI 47, déc 2020

Un second critère du SCRIT en lien avec le dévouement d'un membre envers l'institution est l'évaluation de la recommandation de promotion et d'emploi.[41] Les membres du comité de promotion doivent tenir en compte de la flexibilité ou de l'inflexibilité du membre à bouger. Toutefois, l'évaluation de ce critère n'est pas simple. À moins qu'un membre ne l'ait explicitement exprimé et que cette information ait été ajoutée dans son dossier personnel, il est pratiquement impossible de savoir si au moment de l'évaluation le membre est prêt à accepter une mutation. Les seules informations concrètes que les membres du comité possèdent sont celles des mutations passées. Ceci dit, les actions de passé ne sont pas toujours garantes des décisions futures, mais ceci semble être les seuls faits disponibles qui permettent d'informer les membres du comité sur la flexibilité de mouvement. Ultimement, on peut alors s'attendre à ce que le militaire évite de discuter de son inflexibilité à être transféré tant et aussi longtemps qu'il ne sera pas confronté, et qu'il a le désir de continuer à progresser en rang.

Les mutations donnent un outil à la chaîne de commandement pour veiller au bien-être de leur membre et leur famille. En ce sens, il arrive que certaines personnes aient à faire face à des enjeux familiaux personnels qui pourraient demander une plus grande attention de la part des parents. Puisque ce ne sont pas tous les postes au sein des FAC qui demandent autant d'heures de travail, les commandants peuvent faire une demande de transfert pour raison de compassion.[42] Dans ces circonstances, le transfert

---

[41] Canada, Département de la Défense nationale, *Army selection board scoring guide : Board 9 – Cbt arms capt to maj*, (2019); Canada, Département de la Défense nationale, *Army selection board scoring guide : Officers - Major*, (2019)

[42] Canada, Département de la Défense nationale, *Posting and relocation* (Ottawa : Bureau de l'ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, 2021).

d'un membre vers un poste moins exigeant peut offrir une période de répits afin que ce dernier puisse résoudre ses problèmes et qu'il/elle revienne lorsqu'il/elle sera prêt(e) à poursuivre son cheminement avec toute l'attention requise. En contrepartie, cela signifiera que le poste qui deviendra vacant pourrait imposer un transfert à un autre individu lors de la prochaine période de mutation, même si cette mutation n'était pas prévue initialement. Toutefois, dans de telles circonstances, le membre impacté par la mutation accepte plus facilement la situation, car il a le sentiment de venir un aide à un proche.

Logique normative

Les membres doivent être interchangeables comme une machine, un simple numéro. L'institution est en mesure d'assigner chacun de ses membres aux postes devant être comblés, et ce peu importe les besoins des individus. En fait, ce ne sont pas tous les postes qui suscitent le même niveau d'attraction. Mais les FAC ont un mandat de défense à remplir face à la nation et ont donc l'obligation de remplir les postes permettant de livrer ces obligations nationales. Ces postes sont donc déterminés dans les priorités du vice-chef d'état-major de la Défense faisant en sorte que certains individus doivent accepter de remplir des postes jugés moins attrayants. Ceci étant dit, chaque membre des FAC n'a pas nécessairement les mêmes intérêts. Certains membres peuvent être attirés par l'éducation ou l'instruction, d'autres par les activités sur le terrain, tandis qu'il y en a qui présentent des intérêts envers les sciences et la recherche. En ce sens, le défi pour les gestionnaires de carrière est de trouver la balance entre les besoins de l'organisation et

ceux des membres,[43] mais ceci n'est certes pas une obligation. Conséquemment, l'institution s'attend à ce que les membres acceptent les postes dans lesquels ils sont transférés, exigeant ainsi à ses membres d'être polyvalents.

Cette exigence de polyvalence est renforcée par le devoir des membres (et leur famille) d'être au service de la nation et des FAC, et non pas l'inverse. Au moment de l'enrôlement, en prêtant serment ou en faisant une déclaration solennelle les membres ont affirmé qu'ils allaient bien et fidèlement servir la nation, et ce, jusqu'au moment de leur libération.[44] Dès lors, ceci impose de manière implicite à la personne qui désirera s'unir au militaire cette même obligation. Ceci étant dit, cette personne n'est généralement pas à l'affût de cet aspect de la vie militaire. En fait, il pourrait être même avancé que cet élément n'est pas toujours connu du militaire lui-même. Mais de manière inconsciente, en établissement une relation intime avec une autre personne, le militaire l'entraîne dans cet engagement. Ceci fait en sorte qu'à partir de cette union, le militaire et sa famille sont maintenant au service de la nation, et par association assujettis aux transferts géographiques.

À cet égard, plus tôt, parmi les logiques régulatrices appuyant les transferts, il a été discuté du fait que les mutations n'ont pas toujours un impact sur les possibilités d'avancement. Ceci dit, l'évaluation de la flexibilité d'un membre peut être extrapolée par l'évaluation du facteur de potentiel de dévouement du rapport d'évaluation annuelle.

---

[43] Canada, Département de la Défense nationale, *Présentation du GC/Career Manager briefing* (Ottawa : 2020), diapositive 20

[44] Canada, Département de la Défense nationale, *ORFC : Volume I – Chapitre 6 Enrôlement et rengagement* (Ottawa : DND, 2017), article 6.04

En ce sens et tel que mentionné dans le livre de *Leadership dans les Forces canadiennes*, « La mission et les autres avant soi »[45] est la règle selon laquelle tous les militaires devraient adhérer à. C'est entre autres pour cette raison que le facteur de potentiel de dévouement vise à faire l'évaluation de « […] l'empressement du militaire à servir les FAC. »[46] L'institution s'attend donc à ce que ses membres soient dévoués au service avant tout, faisant en sorte que ces derniers ne devraient pas faire passer leurs intérêts personnels avant ceux de l'institution. « La mission et les autres avant soi »[47] semble également impliquer que les intérêts des autres devraient avoir une plus grande importance.

Une autre logique normative des FAC est liée au devoir des membres d'obéir aux ordres[48]. Dès le commencement de leur carrière, les militaires sont formés en accord avec les normes et valeurs de l'institution.[49] En ce sens, les membres des FAC apprennent entre autres l'exercice élémentaire. Cet aspect des FAC consiste à effectuer des mouvements militaires sur terrain de parade à la suite de l'émission de mots de commandement. Cette pratique a pour but d'inculquer l'obéissance aux ordres sans les remettre en question. En ce sens et en lien avec les logiques régulatrices, la Loi de la

---

[45] Canada, Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-004. Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Ottawa : DND, 2005), 20

[46] Canada, Département de la Défense nationale. *Canadian Forces Personnel Appraisal system (CFPAS) aide file*

[47] Canada, Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-004. Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Ottawa : DND, 2005), 20

[48] Canada, Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-001. Duty with Honour: The profession of arms in Canada* (Ottawa: DND, 2009), 31; Lynda Manser, *Relocation Experiences. The experiences of Military Families with Relocations Due to Postings – Survey Results.* (Ottawa: Military Family Services, Canadian Forces Morale and Welfare Services, 2018), 39

[49] Canada, Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-001. Duty with Honour: The profession of arms in Canada* (Ottawa: DND, 2009), 31

Défense nationale et les ordres royaux des Forces canadiennes soulignent qu'au sein des « valeurs qui distinguent la vie militaire de la vie civile : l'obligation formelle d'obéir aux ordres légitimes. »[50] Conséquemment, tous les membres des FAC ont l'obligation d'obéir aux ordres imposant un transfert, et ce, en faisant abstraction de savoir si ce dernier a été consulté ou pas.

Une autre considération en lien avec la protection du bien-être des membres est que les mutations permettent aux membres de se reposer des tempos opérationnels intenses. Le personnel dans les établissements de formation vit généralement à un rythme constant avec un horaire fixe. Tandis que les unités de combat passent à travers des vagues d'intensité faisant en sorte que les membres peuvent être en exercice en campagne pendant plusieurs semaines et ensuite avoir des journées très peu intenses. Généralement, ces moments d'intensité sont liés à la nécessité de préparer la force à un déploiement éventuel. Au cours de l'OP ATHENA, les militaires des brigades mécanisées passaient tout prêt d'un an à participer à des exercices en campagne allant du niveau individuel jusqu'au niveau de groupement tactique. Pendant cette période de préparation, les membres cumulaient près de six mois d'entraînement en campagne. Après cette préparation, les membres déployaient pour six à huit mois. Au retour de mission, ayant été absents pendant plus d'un an au cours de la dernière année et demie, plusieurs membres demandaient alors à être transférés, leur permettant ainsi de pouvoir retrouver leur famille. Évidemment, le fait qu'un individu soit muté à l'extérieur faisait en sorte

[50] Canada, Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-004. Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Ottawa : DND, 2005), 38

qu'un autre membre devait venir occuper son poste. Toutefois, à cette époque tous les membres s'attendaient à devoir se déployer en Afghanistan à un moment ou à un autre.

Logique cognitive-culturelle

Tous les postes supérieurs doivent toujours être comblés pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation provoquant ainsi une réaction en chaîne de mutations et de promotions. Il est convenu au sein des FAC que lorsque l'un des postes des échelons supérieurs devient vacant, il doit rapidement être rempli. En fait, d'ici au moment que ces postes puissent être comblés, l'adjoint est souvent nominé de manière intérimaire en plus de devoir continuer à remplir ses responsabilités. Conséquemment, lorsqu'un membre prend sa retraite des FAC les responsables de l'institution effectuent un remaniement du personnel. Généralement, cette réorganisation de personnel à un effet cascade où un poste inférieur est libéré pour remplir le poste supérieur. Cet exercice est répété jusqu'à ce que tous les postes à partir du haut vers le bas soient comblés. L'extrait suivant du plus récent message généraux des Forces canadiennes (CANFORGEN) annonçant les promotions et les nominations supérieures des officiers généraux pour 2021 illustre cette situation.

> Le lieutenant-général O.H. Lavoie prendra sa retraite, ce qui occasionnera les promotions et nominations suivantes :
> (1) Le major-général J.J.M.J. Paul sera promu au grade de lieutenant-général et nommé commandant adjoint – commandement allié des Forces interarmées de Naples, à Naples IT, en remplacement du lieutenant-général O.H. Lavoie
> (2) Le major-général P.S. Dawe sera nommé Directeur général – Politique de sécurité internationale, à Ottawa, en remplacement du major-général J.J.M.J. Paul
> (3) Le brigadier-général J.M.S. Boivin sera promu au grade de major-général et nommé commandant du commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada, à Ottawa, en remplacement au major-général P.S. Dawe

(4) Le colonel S.J. Hunter sera promu au grade de brigadier-général et nommé commandant adjoint du commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada, à Ottawa, en remplacement au brigadier-général J.M.S. Boivin[51]

La référence s'arrête à la promotion du colonel Hunter, toutefois l'effet cascade est ressenti jusqu'au grade de capitaine, qui sera promu au grade de major. Conséquemment, la position qu'il occupe présentement sera remplie soit par un colonel ou un lieutenant-colonel qui sera promu et ainsi de suite. En se faisant, cela libère les postes d'entrée et permet alors à nouveaux membres de se joindre aux FAC. Essentiellement, les transferts de poste offrent un moyen d'assurer la continuelle progression du personnel des FAC.

Une autre perspective liée avec le tempo opérationnel à tenir en compte avec les mutations est le désir de certains de vouloir poursuivre leur développement professionnel et/ou académique sur leur propre temps. En fait, de tels engagements sont encouragés par l'institution.[52] La majorité des formations à distance sont relativement flexibles en ce qui a trait à la remise des travaux, mais un tel engagement nécessite une capacité d'effectuer plusieurs lectures et travaux écrits. Par contre, les exercices en campagne sont souvent un obstacle à de tels engagements, car les membres ont très peu de temps libre à leur disposition et n'ont pas nécessairement le matériel académique ou un accès à internet pour compléter les exigences des cours. De l'autre côté, les membres ne sont pas nécessairement prêts et capables de mettre les bouchées doubles lorsqu'ils ne participent

---

[51] Canada, Département de la Défense nationale, *CANFORGEN 022/21 CMP 013/21 081249Z Mar 21, Promotions et nominations supérieurs 2021 – Officiers généraux* (Ottawa : DND, 2021)

[52] Canada, Département de la Défense nationale, *Education reimbursement programs* (Ottawa : DND : 2018).

pas à un exercice pour respecter les exigences académiques ou professionnelles. Une mutation dans un poste moins exigeant offre par contre la possibilité pour ces membres de poursuivre des avancements académiques qui pourrait s'avérer être un atout pour l'institution.

Une force de travail heureuse est plus productive. Par le biais des mutations, l'institution est en mesure de combler les attentes des membres. De manière générale, chaque membre cherche à retirer des avantages de leur emploi. Les FAC peuvent offrir à ces membres un réseau social robuste offrant un environnement de support mutuel.[53] Les mutations permettent alors aux membres d'étendre leurs liens avec des gens provenant de partout à travers le Canada. Ceci dit, il est important de soulever le fait qu'un individu ne peut développer des liens d'affinité avec tout le monde. Or, dans certaines instances, les mutations deviennent un moyen pour le membre d'éviter les gens avec qui la chimie n'est pas toujours efficace. Conséquemment, les mutations sont un moyen que les membres peuvent employer afin de demeurer heureux au travail et ainsi être plus productifs.

L'organisation cherche constamment à avoir du succès en bâtissant des équipes très compétentes. Les commandants d'unité et les sergents-majors régimentaires sont en position d'identifier les membres qui seront transférés. De ce fait, l'équipe de commandement est en mesure de retenir ou d'aller chercher les membres qu'ils préfèrent avoir au sein de leur équipe. Ces sélections peuvent se faire en fonction des qualifications, mais ces décisions peuvent être également basées sur les expériences du

---

[53] Lynda Manser, *Portrait des familles des militaires au Canada: Données Sociodémographiques de la Forces régulière 2017* (Ottawa: Services de bien-être et moral des Forces canadiennes, 2018), 4

passé. Ceci dit, l'équipe de commandement doit également être capable de convaincre l'équipe de commandement de laisser aller les membres visés. Bien souvent, les raisons de progression de carrière et de bien-être du militaire sont alors évoquées pour justifier la sélection du membre.

Les leaders des sous-organisations au sein de l'institution visent à appuyer et améliorer la performance de l'organisation.[54] Les mutations permettent aux commandants et aux sergents-majors régimentaires de choisir les membres qu'ils veulent garder près d'eux et ceux qu'ils veulent laisser aller. Toutefois, du point de vue institutionnel, les commandants et SMR ne peuvent tenir uniquement compte que de leur unité; ils doivent également prendre en considération les besoins de l'ensemble des organisations des FAC.[55] Autrement dit, le commandant d'une unité de combat doit choisir les bons candidats à transférer vers les institutions de formation, par exemple. En décidant de transférer un membre avec des compétences faibles, le commandant risque de compromettre les générations futures de soldat de son unité et celles des autres. Ceci dit, l'apprentissage d'un soldat se poursuit à son unité une fois qu'il gradue de son cours de métier. Alors un commandant doit s'assurer d'avoir les bons cadres pour poursuivre cette formation. Conséquemment, tenant compte de la progression en rang, il s'avère obligatoire que des membres soient mutés vers d'autres unités afin de balancer les forces et faiblesses des membres tout en assurant le développement efficace des membres et de l'institution.

---

[54] Canada, Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-004. Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Ottawa : DND, 2005), 7 et 76

[55] Canada, Département de la Défense nationale. *A-PA-005000/AP-006. Leadership in the Canadian Forces : Leading the Institution* (Ottawa : DND, 2015), 127

En ce sens, l'institution tente d'identifier et de préparer les individus ayant le potentiel d'être nominé à la tête de l'institution. Ce processus est connu comme étant la planification de la succession. « La planification de la succession établit un processus de recrutement, de développer des habilités, et de les préparer à la progression [de carrière], tout en cherchant à les retenir pour protéger l'investissement de l'organisation. » [56] Tel que décrit dans la recherche du Commodore Gauvin, le processus actuel de succession est compromis par la durée trop brève des périodes de mutation, compromettant leur développement.[57] Le second argument soulevé par monsieur Gauvin est le fait que les individus visés par leur chaîne de commandement ne sont pas consultés. Plus précisément, les recommandations des officiers supérieurs ne tiennent pas en compte « […] les aspirations de carrière, les implications familiales et des ambitions personnelles […] »[58] du membre. Mais puisque ces membres ont été identifiés par les gestionnaires de l'institution, et que ces derniers tentent de les préparer pour la plus haute nomination, les membres se voient imposer des transferts fréquents. Conséquemment, les militaires qui aspirent à progresser jusqu'au sommet de l'organisation accepteront d'être transférés. En revanche, un tel transfert causera bien souvent un effet domino imposant certains autres membres à être transférés plus tôt ou plus tard qu'anticipé.

L'employeur doit être en mesure de remplacer ses pertes ou simplement préparer les membres à remplir les responsabilités du prochain niveau. Chaque sous-organisation

---

[56] What is human resources, *succession planning.* [traduction libre]

[57] Jacques Gauvin, *Canadian Forces Executive succession planning : A deliberate, career-long process* (CFC, 2000), 11.

[58] *Ibid*. [traduction libre]

des FAC a son rôle respectif faisant en sorte que le domaine d'expertise ou de travail dans lequel un militaire est impliqué demeure très limité. Les transferts permettent alors d'exposer les membres aux diverses organisations et capacités des FAC. En faisant ainsi, le militaire acquiert une diversité de connaissances et compétences. Autrement dit, les mutations permettent de former des militaires généralistes qui possèdent des connaissances et compétences variées. Or, pour les FAC, la génération de généralistes est cruciale pour assurer la continuité de l'organisation. À titre d'exemple, le jeune officier du génie commence sa carrière avec des connaissances spécifiques au génie militaire. Rendu au grade de capitaine, cet officier doit être en mesure d'intégrer les capacités des armes de combat et d'évaluer ce que l'entité du génie peut apporter comme contribution unique à l'équipe de combat. Une fois qu'il a complété le programme de commandement et d'état-major, l'officier doit être capable d'intégrer les capacités de l'armée, la marine et l'aviation, et ce, au niveau opérationnel.[59] Et quelques années plus tard, cet officier doit avoir acquis les compétences pour intégrer les considérations des autres partenaires avec lesquels les FAC pourraient être appelées à coopérer. Or, l'employeur doit donc préparer les membres en les exposant à de divers moments dans leur carrière à ces environnements de plus en plus complexes. Pour ce faire, l'institution n'a d'autres choix que de transférer les membres.

Certains membres pourraient être prêts à accepter une mutation maintenant, car il est assumé qu'il sera possible de revenir à l'unité d'origine dans le futur. En joignant les FAC, bien des membres ont déjà déterminé l'endroit où ils prévoient vivre leur carrière

[59] *Ibid*, 16.

militaire. Bien des membres sont prêts à accepter les logiques institutionnelles qui ont été discutées jusqu'à présent. Cette acceptation est renforcée par la croyance que le transfert proposé ne soit que pour une durée d'une ou deux années et par la suite le membre reviendra à la même base militaire. Cet argument peut également inclure alors l'hypothèse que si la mutation se produit maintenant, il y aura moins de chance qui soit muté à nouveau dans le futur. Conséquemment, bien des militaires choisissent alors une mutation avec restriction imposée. Ce statut requiert l'approbation de la chaîne de commandement, mais permet de réduire certains des impacts causés par les transferts et permet de protéger les intérêts des FAC.[60]

Cette section a permis un grand nombre d'arguments justifiant la nécessité de muter les membres des FAC entre les diverses sous-organisations qui la constituent. Du point de vue des logiques régulatrices, il a été discuté du fait qu'il n'existe pas de cadre rigide qui puisse décrire comment les mutations sont administrées. Toutefois, il fut discuté des mesures en place qui imposent les gestionnaires à effectuer des transferts de personnel, tel que les limitations par le système de gestion des ressources humaines qui indique le rang et le métier de chaque position au sein des unités. De plus, la question des instruments de sanction et de récompense permettant d'encourager cette pratique a également été abordée. Quant aux logiques normatives, il a principalement été question de la responsabilité de tous les membres des FAC de devoir servir la nation et l'institution en premier lieu et que par association cette même responsabilité se transmettait aux membres des familles de militaire. De leur côté, les logiques cognitives-

[60] Canada, Département de la Défense nationale, *Posting and relocation* (Ottawa : Bureau de l'ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, 2021).

culturelles ont permis d'aborder certaines des croyances populaires en lien avec les mutations, dont entre autres le besoin de former les meilleurs membres et équipes pour accomplir les mandats présents et futurs.

Logiques institutionnelles à l'encontre des mutations

Logique régulatrice

Les gestionnaires des FAC ont la responsabilité de mettre les conditions en place pour l'atteinte des objectifs du gouvernement fédéral. La politique de défense du Canada de 2017 *Strong, Secure, Engaged* ne fait directement allusion aux mutations, mais reconnaît l'importance primordiale qu'occupent les familles des militaires au sein de l'organisation. En fait, la politique accorde une grande importance sur l'amélioration de la rétention.[61] À ce titre, sachant que les mutations en général sont l'une des principales raisons pour laquelle les membres quittent, les leaders se trouvent dans l'obligation de trouver une solution à ce problème extrêmement complexe. Cependant, nous pouvons déjà assumer que cette solution verra une certaine réduction du nombre de membres devant être mutés chaque année.

Logique normative

Les leaders de l'institution ont une responsabilité sociale envers ses membres, soit de s'assurer de veiller à son bien-être[62] et par association celui de sa famille. Or les mutations régulières des membres des FAC ont un énorme impact sur les familles des

---

[61] Canada, Département de la Défense nationale, *Strong, Secure, Engage : Canada's Defence Policy* (Ottawa : DND, 2017), 22

[62] Canada, Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-004. Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Ottawa : DND, 2005), 48

militaires. Tout d'abord, il y a la question du maintien du réseau social (besoin pour tous les membres de la famille). À ce titre, il est clairement reconnu que les gens de façon générale ne peuvent s'appuyer uniquement sur leur famille pour se confier ou obtenir des conseils sur toute sorte de sujet. Les interactions avec un ami, un collègue de travail ou un voisin permettent d'apporter des perspectives nouvelles à un problème.

Les mutations aussi peu fréquentes soient telles ajoutent un énorme stress à tous les membres de la famille. Pour les enfants en âge d'aller à l'école, ils doivent être en mesure de briser les barrières rapidement afin de développer des liens au sein de groupe d'amis qui a été développé et fortifié sur plusieurs années. De plus, il y a également la question de santé mentale à laquelle les adolescents sont souvent confrontés. Le manque de soutien social lors de cette période critique dans la vie d'un adolescent présente un énorme risque que l'employeur ne peut ignorer. Cependant, dans le cadre d'un cheminement de carrière et de vie, le moment où un membre du rang est rendu au grade de sergent ou adjudant (il a donc complété 15 à 20 ans de service) ces enfants sont généralement rendus à l'âge de l'adolescence, mais c'est également à ce moment que la fréquence des mutations pour les membres du rang augmente, tel que discuté dans le chapitre 1. Dans le cas des familles avec des enfants qui sont toujours à la garderie ou au service de garde, l'un des enjeux auquel les familles de militaires font face est de trouver une place pour leur(s) enfant(s) afin que les parents puissent être en mesure d'aller travailler.

Tableau 3.3 : Tranches d'âge des enfants à charge selon les tranches d'âge des membres									
Âge des enfants	Tranche d'âge des membres								Total
	16 à 19 ans	20 à 24 ans	25 à 29 ans	30 à 34 ans	35 à 39 ans	40 à 44 ans	45 à 49 ans	50 et plus	
0 à 5 ans	3	390	3459	7019	5590	2067	519	115	19162
6 à 12 ans	-	17	792	3707	6738	5205	2280	582	19402
13 à 18 ans	-	2	37	423	1984	3466	3291	1557	11028
Plus de 19 ans	-	-	10	43	258	1085	2568	2801	7724

Source : Lynda Manser, *Portrait des familles des militaires au Canada : Données Sociodémographiques de la F Reg 2017* [63]

En plus de l'impact social encouru chez les enfants, il y a l'impact social vécu par le parent qui n'est pas militaire. À cet effet, le conjoint ou la conjointe doit rebâtir son réseau social, une fois établi au nouvel endroit de résidence. Cet aspect est généralement plus difficile pour les parents à accomplir que pour les enfants, surtout si ce dernier n'a pas d'emploi. Le sondage sur l'emploi et le revenu des partenaires de 2011 démontra que plus du quart des répondants éprouvaient de la difficulté à rétablir leur réseau de support.[64] Alors pour être en mesure de créer un réseau social, le parent doit se tourner vers ses voisins et vers les conjoints ou conjointes de militaire. La seconde option peut cependant uniquement s'accomplir que s'il y a de l'ouverture sociale chez le partenaire et les gens autour. De façon générale, les conjoints/conjointes de militaire se tournent vers les conjoints/conjointes des autres militaires pour entretenir leur cercle social. Ceci est entre autres provoqué par le fait qu'il y a une forte chance que malgré les mutations les

[63] Lynda Manser, *Portrait des familles des militaires au Canada: Données Sociodémographiques de la Forces régulière 2017* (Ottawa: Services de bien-être et moral des Forces canadiennes, 2018), 38

[64] Jason Dunn, *Spousal/Partner Employment and Income (SPEI) Project: Phase Three Findings and Final report* (Ottawa: DGMPRA-DND, 2011), 42

gens se croiseront à nouveau au cours de leur carrière. Cependant, cette approche a l'effet pervers de faciliter le maintien de logique institutionnel, étant donné l'ethnocentrisme généré avec les relations de conjoint/conjointe avec d'autres conjoints/conjointes qui entretiennent les mêmes croyances.

Les enjeux de la santé mentale que peuvent vivre les familles sont de plus renforcés par les défis rencontrés dans l'obtention de soin de santé. Tel que rapporté, par le rapport de l'Ombudsman Pierre Daigle, « Contrairement aux Américains, les familles militaires canadiennes ne reçoivent aucun soin de santé militaire […] Les familles des FAC dépendent entièrement sur les systèmes provinciaux de services de santé […] »[65] Conséquemment, les changements de province font en sorte que les familles doivent abandonner leur présent médecin de famille pour espérer en retrouver un au nouveau lieu de résidence.[66] Or les familles peuvent se retrouver sans médecin pendant toute la durée de la carrière du militaire, si ce dernier est muté trop fréquemment. En fait, le Journal de Québec rapporta en octobre 2020 qu'« il faut attendre en moyenne 477 jours pour obtenir un médecin de famille […] »[67] Cette situation devient grandement plus complexe pour les familles requérant des services de santé adaptés.[68]

---

[65] Pierre Daigle, *Special Report to the Minister of National Defence: On the Homefront Assessing the Well-being of Canada's Military Families in the New Millennium* (Ottawa: DND/CF Ombudsman, 2013), 6 [traduction libre]

[66] *Ibid*, 44 [traduction libre]

[67] Charles Lecavalier, *Un milliard $ aux médecins de famille et toujours plus d'attente* (Le Journal de Québec, 2020).

[68] Pierre Daigle, *Special Report to the Minister of National Defence: On the Homefront Assessing the Well-being of Canada's Military Families in the New Millennium* (Ottawa: DND/CF Ombudsman, 2013), 47

Les logiques des FAC en lien avec les mutations sont confrontées aux logiques du marché où l'institution doit tenir compte des aspirations des partenaires des membres quant à la question de maintenir leur propre carrière.[69] Contrairement au militaire qui continue de progresser lorsqu'il/elle transfert d'un poste à un autre, et ce peu importe l'endroit d'où il/elle provient, les conjoints/conjointes employés dans le secteur privé doivent bien souvent recommencer au bas de l'échelle organisationnelle lorsqu'il/elle change d'employeur. Il est possible que l'expérience acquise au travers des années puisse être reconnue par certains employeurs, mais ce n'est certes pas toujours le cas. De plus, il n'y a pas de garantie que le conjoint/conjointe soit en mesure de trouver un emploi similaire ou du moins dans le même domaine que son dernier emploi. En ce qui a trait au secteur public, il peut être possible d'effectuer un transfert latéral, mais sans garantie.[70] Cependant, il existe certaines professions pour lesquels les transferts ne sont pas aussi simples. Par exemple, un infirmier qui transfère de province doit compléter un examen afin d'être autorisé à pratiquer dans une autre province, malgré que cette personne ait été un infirmier pendant plusieurs années.[71] Ultimement, cet argument soulève le manque de législation permettant d'appuyer les conjoints/conjointes d'avoir une carrière au lieu d'avoir à recommencer à chaque transfert. En fait, le projet de recherche sur le statut et l'expérience d'emploi des conjoints/conjointes de militaire révéla qu'un conjoint/conjointe qui n'a jamais quitté son emploi dû aux mutations avait un revenu annuel équivalent presqu'au double qu'une personne ayant transféré plus de huit fois[72]

---

[69] Jason Dunn, *Spousal/Partner Employment and Income (SPEI) Project: Phase Three Findings and Final report* (Ottawa: DGMPRA-DND, 2011), 30

[70] Canada, Fonction publique et force militaire, *Détachements et affectations* (2015)

[71] Andrea Baumann et al. *Construire l'avenir : une stratégie intégrée pour les ressources humaines infirmières au Canada - Mobilité des infirmères et infirmiers au Canada* (2004), 61

[72] Jason Dunn, *Spousal/Partner Employment and Income (SPEI) Project: Phase Three Findings and Final report* (Ottawa: DGMPRA-DND, 2011), 74

souvent associé avec la perte de privilèges d'ancienneté. À cet effet, l'institution devrait porter une meilleure attention au nombre de fois qu'un militaire et sa famille doivent subir un déménagement au cours de leur carrière.

Tableau 3.4 : Moyenne de salaire annuel des conjoints/conjointes de militaire en fonction du nombre de transferts géographiques	
Mobilité (transferts géographiques)	Salaire moyen
Jamais	32 508,95 $
1 ou 2 fois	27 226,72 $
3 à 5 fois	24 598,22 $
6 à 8 fois	18 030,81 $
Plus de 8 fois	17.482.34 $

Source : Jason Dunn, *Spousal/Partner Employment and Income (SPEI) Project: Phase Three Findings and Final report* [73]

En fait, l'argument du salaire se rapporte également au fait que les deux parents doivent travailler afin de couvrir les dépenses de la famille. L'une des plus grandes dépenses qu'une famille doit couvrir, mais qui se trouvent à être un investissement est l'achat d'une résidence. Cependant, le marché immobilier est extrêmement spéculatif et peut donc générer d'énormes gains financiers, mais peut également provoquer de grandes pertes financières.[74] À ce titre, il existe des politiques permettant de couvrir les dépenses associées avec la vente et l'acquisition d'une résidence, mais cette politique ne tient pas en compte des variations du marché immobilier. Conséquemment, lorsque le marché est bon pour le vendeur, la famille peut donc envisager faire un gain sur la vente de la résidence. Par contre, lorsque rendue à la nouvelle destination avec un marché similaire la famille être confrontée à un marché agressif faisant en sorte que le gain est pratiquement inexistant. Dans le cas contraire, où le marché est bénéfique pour

[73] Jason Dunn, *Spousal/Partner Employment and Income (SPEI) Project: Phase Three Findings and Final report* (Ottawa: DGMPRA-DND, 2011), 74

[74] Association professionnelle des courtiers immobiliers du Québec. *Le baromètre du marché immobilier résidentiel*.

l'acheteur, les difficultés ne se trouvent plus à destination, mais sont plutôt du côté de la vente. Dans ces circonstances, la famille doit faire face aux incertitudes de la vente, générant bien du stress et de la pression sur les finances de la famille. De plus, cette discussion ne tient pas du fait que les marchés immobiliers entre les régions ne progressent pas tous au même rythme faisant en sorte que certains puissent vivre d'énormes pertes financières. Par exemple, un militaire avait vendu sa maison à Québec en 2001 au montant de 72 000 $ pour en acheter une au même montant à son nouveau lieu de résidence. Et en 2004, ce même militaire est revenu à Québec en vendant cette nouvelle résidence pratiquement au même prix auquel il l'avait achetée en 2001 pour ensuite s'apercevoir que son ancienne résidence de Québec se vendrait en 2004 au prix approximatif de 120 000 $.[75] Conséquemment, ce militaire s'est trouvé dans l'obligation de demander un prêt hypothécaire pour continuer de servir la nation. Or même s'il existe des politiques au sein des FAC pour compenser certaines des pertes associées avec les transactions immobilières, il en existe aucune qui tient compte de ce genre de situation. Et puisque le marché immobilier est un environnement très spéculatif, il est alors impossible de mettre des mesures en place pour assurer la tranquillité d'esprit des militaires et de leur famille, lorsque vient le temps de faire face aux transactions immobilières.

Les variations du marché existent également d'une année à l'autre, faisant en sorte que certaines années pourraient sembler plus propices aux transferts que d'autres. Par exemple, une résidence qui en 2020 avait été affichée à 235 000 $ avec l'espoir qu'elle

[75] Capitaine Buteau, conversation avec l'auteur, mars 2021.

puisse se vendre à 225 000 $, étant donné que le marché était plus avantageux pour les acheteurs. Et bien cette même résidence fut listée à 240 000 $ l'année suivante, étant donné que le marché était devenu avantageux pour les vendeurs (tenant compte des impacts de la pandémie et des taux d'intérêt des prêts hypothécaires très bas). La résidence en question s'est donc vendue en surenchère au montant de 263 000 $. Cet exemple démontre que les mutations peuvent être avantageuses par moment et être désavantageux à d'autres instants. Il est évident qu'aucun militaire ne remettra en question sa mutation lorsqu'il/elle est en mesure d'en retirer un gain. Toutefois, le militaire qui a fait un gain avec la vente de sa maison devra faire face à un marché similaire pour acquérir sa nouvelle résidence. En ce sens, le marché immobilier d'Ottawa à l'hiver 2021 était très compétitif, exigeant des acheteurs de débourser beaucoup plus qu'anticipé pour acquérir une résidence.[76]

En tant qu'institution publique, les leaders des FAC ont la responsabilité de faire une gestion saine des fonds publics. Or en plus, des enjeux financiers que les membres doivent faire face, il y a également le fait que les mutations sont une dépense importante pour les FAC. Lieutenant-colonel Dominique Brais cita dans son papier *Solo Flight* lors du programme de commandement et d'état-major interarmées 43 que « dans la période de cinq ans entre 2009 et 2014, les Forces armées canadiennes ont déménagé l'équivalent de la force régulière en entier, un estimé de 63 500 membres. » [77] Afin d'effectuer une

---

[76] Tyler Fleming, *Ottawa couple bids $400,000 over asking prices and loses as housing market remains hot* (CTV News Ottawa, 2021)

[77] Canada, Département de la Défense nationale, Military Cost Moves Working Group, *Military Cost Moves Corporate Account (C107) Review – A DND Review of C107* (June 2015), 16 tel que cité dans Dominique Brais, *Geographic relocation of CAF Members : the necessary review* (CFC, 2018), 1 [traduction libre]

gestion responsable des fonds publics, les FAC devraient muter uniquement les membres qui ne peuvent plus rester dans leur poste actuel. Les transferts latéraux apportent très peu d'avantages pour l'institution et pour le membre. Pour ce dernier, il peut cependant lui permettre d'être exposé à un environnement et des tâches différentes, aidant à maintenir l'intérêt du membre dans la profession.

Les chefs de l'institution doivent assurer le succès de la mission.[78] Les mutations nuisent à la cohésion des forces prêtes à un déploiement faisant en sorte qu'il soit parfois nécessaire de réorganiser l'unité en fonction des mutations. Les unités sont donc organisées non pas en fonction des individus et de leur personnalité, mais plutôt en fonction des membres qui seront présents au moment du déploiement et en fonction de la période de préparation précédant ce déploiement.

Logique cognitive-culturelle

Une force de travail heureuse est plus productive. Or les mutations peuvent nuire au moral des membres affectés. Le moral peut être affecté par le stress occasionné dans le milieu familial suite à la confirmation du transfert.

L'employeur doit assurer le maintien de la continuité au sein de l'organisation pour assurer son succès à long terme. Les mutations font en sorte que certains dossiers ne sont pas résolus efficacement. Tout d'abord, prenons en considération les projets majeurs d'acquisition menés par le Directeur de l'acquisition qui prennent de nombreuses années

[78] Canada, Département de la Défense nationale. *A-PA-005000/AP-006. Leadership in the Canadian Forces : Leading the Institution* (Ottawa : DND, 2015), x

à compléter. Le processus d'acquisition d'équipement comprend de nombreuses étapes qui s'échelonnent sur de nombreuses années. Cependant, les membres des FAC, en particulier les officiers subalternes et les sous-officiers supérieurs sont généralement mutés aux deux ou trois ans. Ceci fait en sorte qu'un projet sera sous la responsabilité de plusieurs gestionnaires de projet entre le temps que le besoin soit identifié jusqu'au moment où les utilisateurs le reçoivent.[79] Ces changements fréquents présentent certains avantages, mais apportent également certains désavantages. Un de ces avantages est que cela permet de faire en sorte que le processus d'acquisition est effectué de manière impartiale du début jusqu'à la fin. En contrepartie, le changement de gestionnaire a pour effet de remettre en question les étapes complétées jusqu'à présent, car le nouveau gestionnaire a généralement uniquement accès aux informations qui lui sont présentées. Dès lors le maintien en poste d'un gestionnaire de projet de l'initiation jusqu'à la livraison pourrait permettre une exécution plus efficace et donc par le fait même permettre de réduire certains des coûts causés par les changements.

Outre l'équipement, il y a la nécessité pour les leaders des FAC de diriger le personnel.[80] En ce sens, le suivi des dossiers du personnel est un élément primordial pour assurer le succès de l'institution. Un leader qui possède une bonne connaissance de chacun de ses membres peut être en mesure de les assister lorsque nécessaire. Or au niveau des commandants de section ou de troupes/pelotons, de façon générale, ces derniers changent tous les ans. Conséquemment, les nouveaux commandants lorsqu'ils

---

[79] Canada, Département de la Défense nationale, *Processus d'achat et de mise à niveau de la Défense* (Ottawa, 2018).

[80] Canada. Département de la Défense nationale. *A-PA-005-000/AP-005, Leadership in the Canadian Forces: Leading the People*. (Kingston: Canadian Defence Academy, 2007), 8

arrivent en poste, et s'ils prennent le temps, doivent apprendre à connaître chacun de leur membre et repérer ceux qui pourraient nécessiter de l'assistance à un moment ou à un autre. Pour la personne en position de commandement, ce travail ne devrait pas être un défi majeur. Par contre, lorsqu'on considère le point de vue de chacun des membres, ces derniers ne sont pas toujours portés à partager leur problème ou enjeu personnels avec leur chaîne de commandement sachant que celle-ci risque fort probablement de changer l'année suivante.

L'employeur doit développer des experts dans les divers champs d'expertise de la défense. Les FAC requièrent des experts afin d'être en mesure d'informer de manière efficace le processus d'acquisition du matériel, de rédaction de la doctrine ou d'élaborer les politiques institutionnelles. Les mutations fréquentes peuvent nuire au développement de tels experts, puisque les membres n'ont pas nécessairement suffisamment de temps pour assimiler les diverses subtilités du domaine d'expertise. Par le maintien en poste des membres, cela permet à ces derniers d'apprendre de leurs actions du passé, évitant ainsi de répéter les erreurs du passé et de raffiner les techniques utilisées dans l'accomplissement des tâches.

Même si la section précédente a révélé un nombre important de facteurs justifiant les transferts des membres des FAC, cette section a permis d'exposer certaines des logiques institutionnelles expliquant pourquoi cette pratique devrait être réduite, acceptant le fait qu'il existe des transferts qui demeurent inévitables. Il semble relativement évident qu'il ne puisse y avoir de règles ou de lois qui empêcheraient les

FAC de muter le personnel, sans quoi cette pratique n'existerait pas au sein de l'organisation. Toutefois, il a été mentionné que la politique de la défense demande à ce que des mesures soient mises en place pour améliorer la rétention au sein de l'organisation. Et sachant qu'une partie de ce problème est provoqué par les mutations, la manière d'administrer les postes doit être revue. De la perspective normative, les leaders ont des obligations morales envers leurs subordonnés et l'institution faisant en sorte qu'une meilleure gestion du personnel serait requise. Quant au point cognitif-culturelle, la question principale est de savoir si tous les membres doivent être généralistes ou est-ce que l'institution ne pourrait pas être plus efficace en générant plus d'experts.

Interaction des logiques

Arguments contradictoires

Les deux sections précédentes ont présenté des justifications démontrant l'importance des mutations régulières au sein des FAC, mais elles ont également apporté des arguments faisant la preuve du contraire. En fait, en comparant les points avancés jusqu'à présent, nous sommes en mesure d'en extraire certaines contradictions. Plus particulièrement, il a été question du suivi des dossiers, de la responsabilité de veiller au bien-être des membres, de la génération d'une force heureuse pour qu'elle soit plus productive, de rassembler des équipes compétentes et de veiller au succès de l'organisation. Pour ces points, il fut démontré qu'il existe tant d'arguments pour les transferts que des arguments contre.

Le maintien des suivis est un élément essentiel pour le succès d'une entreprise. Sur cet aspect, les transferts représentent un obstacle au succès de l'organisation plutôt qu'un élément de renforcement. Il fut argumenté que les mutations offrent un moyen par lequel les membres sentent l'obligation de faire avancer certains projets, étant donné l'obligation d'avoir éventuellement à le transférer au successeur. Ceci dit, ce genre de situation s'avère plutôt rare au sein des FAC, car presque la totalité des projets implique plus d'un individu. En fait, lorsqu'il est question de projet le passage de celui d'une personne à une autre ralentit l'avancement. Un nouveau joueur en remplacement à un autre joueur clé peut souvent remettre en question ce qui a été accompli jusqu'à présent et pourrait dans le pire cas mener au recommencement à neuf du dossier.

Deuxièmement, dans une organisation où le personnel est un élément primordial au succès de l'organisation, les mutations causent bien des embûches. Les leaders ont la responsabilité de veiller au bien-être de leur subordonné. Ceci s'effectue par divers échanges formels et informels permettant au chef d'avoir une meilleure appréciation des individus avec qui il travaille. Ultimement, ce type de connaissance permet au leader d'identifier la meilleure approche pour accomplir une tâche en balançant les forces et les faiblesses de ses subordonnés. Par conséquent, de la perspective du maintien du suivi, les mutations sont un obstacle au succès de l'organisation.

Il a également été question qu'une force heureuse est une force productive. Mais qu'est-ce qui rend une force heureuse? Pour les FAC, cet aspect est souvent relié au point du moral des troupes et à la perception individuelle. Or l'évaluation du moral est

interprétée au niveau du groupe et ne reflète pas la position de tous les membres. Les membres sont influencés par leur propre intérêt et leur bagage culturel faisant en sorte que ce ne sont pas tous les gens qui seront heureux face à une situation commune. Ceci dit, les transferts offrent un moyen par lequel un individu peut changer d'environnement de travail. Par contre, une simple mutation à un nouveau lieu n'est pas suffisante pour rendre les gens heureux. Mais dans le cas où ce transfert est en ligne avec les intérêts du membre, il y a des fortes probabilités que ce dernier soit heureux au travail. De plus, l'implication du membre dans le processus de mutation permet de réduire la pression que ce dernier peut vivre dans le foyer familial. Conséquemment, la responsabilité des leaders est de bien connaître leurs intérêts.

Sur la question de générer des équipes compétentes et efficaces, les FAC sont confrontées à deux perspectives opposées. Dans un côté, les commandants et les SMR qui sont nominés pour une période de deux ou trois ans, tenteront de former des équipes performantes. Or tout comme le point des intérêts personnels avancés auparavant, la capacité de développer des affinités avec les gens qui nous entourent varie d'une personne à l'autre. Donc il est possible que d'un commandant à l'autre certains individus soient mutés pour faire place à d'autres. Par contre, les mutations fréquentes nuisent à la cohésion. Étant donné que le cycle de préparation à la haute disponibilité est basé sur trois ans[81], les équipes de commandement ont presque entièrement changé entre la période d'entraînement et le moment du déploiement. Toutefois, la nature des tâches à accomplir lors des opérations expéditionnaires fait en sorte que le manque de cohésion a

[81] Canada, Département de la Défense nationale, *Evaluation of Land Readiness* (Ottawa : DND, 2016), E1/3

un effet mineur sur les résultats. En contrepartie, bien que les équipes de commandement cherchent à être entourées de membres compétents et efficaces, le succès de l'institution devrait avoir primauté sur le succès de l'unité qu'ils commandent. Autrement dit, les leaders devraient veiller à ce que les meilleurs individus soient au meilleur endroit pour assurer le succès de l'organisation au lieu de veiller à garantir leur propre succès.

Le succès de l'institution peut également être facilité par le développement du personnel. Or le cheminement envisagé pour les membres joignant est sensiblement le même pour tous. Le membre qui joint les forces reçoit une formation générale lui donnant les connaissances et compétences requises pour tous les membres des FAC. Par la suite, ce dernier assiste à des cours de métier afin de le spécialiser dans une branche spécifique, et ce, tant pour les membres du rang que les officiers. Et tranquillement, en gravissant les échelons de l'organisation, ce dernier sera guidé vers des formations et des postes de plus en plus générales. Toutefois, est-ce que tous les membres qui joignent les FAC désir réellement devenir un des dirigeants supérieurs de l'institution? Et même si ce dernier en a le désir, est-ce qu'il a le potentiel et les aptitudes pour atteindre un tel niveau? Malheureusement, ces questions ne sont pas toujours bien répondues étant donné que les individus visés dans les plans de succession sont rarement consultés. L'institution pourrait tirer avantage des membres qui désirent de la stabilité dans des postes où l'exécution de projets se fait sur plusieurs années. Ultimement, la question du cheminement de carrière ramène au point de connaître les gens qui forment les FAC, en particulier les intérêts en ambitions.

Logiques contradictoires

L'analyse des logiques ne se limite toutefois pas uniquement aux arguments communs qui appuient les deux positions (pour et contre les mutations). Les conflits entre certaines logiques démontrent l'aspect de non rationalité dans la prise de décision des mutations.

En premier lieu, d'un point de vue normatif l'institution exige que ces membres obéissent aux ordres, tandis que de l'autre côté la société prime le droit à la liberté (libre de faire nos propres choix). Cette obligation d'obéir à la direction de transférer d'une location à une autre devient par association un ordre que l'institution donne à la famille en entier et limite donc la liberté de tous les membres de la famille de faire certains choix, comme de permettre aux conjoints de débuter leur propre carrière ou pour la famille d'initier des projets majeurs. En contrepartie, cette obligation d'obéir peut être atténuée par des discussions ouvertes entre la chaîne de commandement et le membre pour tenter d'identifier le meilleur moment pour la famille de vivre un transfert. Il n'en reste cependant pas moins que l'institution est confrontée aux logiques régulatrices qui imposent certains transferts.

Un second aspect à considérer dans le conflit entre le devoir d'obéir et le droit de faire des choix est l'environnement dans lequel les familles puissent grandir. En fait, les raisons principales pour lesquelles les ménages canadiens décident de déménager sont : à 9,7 % « […] avoir un logement de meilleure qualité […] de déménager dans un quartier plus agréable (7,0 %), de devenir propriétaire (6,4 %), de déménager en raison du

changement de la taille du ménage (6,3 %) ou de réduire les coûts du logement (5,0 %). »[82] Or de leur côté, les « familles militaires éprouvent de la difficulté à accéder à des habitations convenables et abordables dans une communauté saine et cohésive. »[83] De plus, il y a l'impact financier occasionné à chaque transfert géographique qui a été discuté en détail précédemment.

Ceci l'obligation d'obéir aux ordres et directions légitimes viennent avec des obligations de la part des leaders et commandants.[84] Comme pour la plupart des tâches assignées au sein des FAC, les leaders doivent s'assurer que les ressources nécessaires pour l'accomplissement de la tâche soient allouées. Dans cette perspective, bien que les centres de famille existent pour venir en aide aux familles militaires devant vivre des transferts géographiques, les membres n'ont pas nécessairement tous les outils nécessaires. Par exemple, les politiques provinciales et fédérales ne sont pas enlignées pour habiliter les transitions interprovinces.

En deuxième lieu, le besoin d'avoir des pièces interchangeables (en cas de pertes) demeure alors qu'elle est en conflit direct avec des normes cognitives d'efficience où il est plus sensé de garder les meilleurs experts à la même place le plus longtemps possible. En ce sens, le chapitre 1 décrivant le cheminement d'usage pour les militaires est basé sur l'hypothèse que tous les membres qui se joignent aux FAC aspirent à gravir les échelons

---

[82] Canada, Statistique Canada, *Premiers résultats de l'Enquête canadienne sur le logement, 2018* (2019)

[83] Pierre Daigle, *Special Report to the Minister of National Defence: On the Homefront Assessing the Well-being of Canada's Military Families in the New Millennium* (Ottawa: DND/CF Ombudsman, 2013), 7 [traduction libre]

[84] Canada, Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-001. Duty with Honour: The profession of arms in Canada* (Ottawa: DND, 2009), 32

jusqu'au sommet de la hiérarchie, et pour se faire les membres devraient être généraliste. En assumant en contrepartie que ce ne sont pas tous les membres des FAC qui ont la capacité et le potentiel d'atteindre un tel sommet.[85] Toutefois, tel que discuté en lien avec le suivi des dossiers l'institution aurait avantage dans certaines situations de maintenir des membres en position plus longuement, ainsi elle serait en mesure de développer des bassins d'expert. Ceci serait applicable au domaine de l'acquisition de la défense, le maintien en poste du chargé de projet pourrait assurer un enchaînement stable des étapes des projets d'acquisition.

De plus, le désir de voir tous les membres des FAC devenir des généralistes est en conflit avec l'obligation d'effectuer une saine gestion des fonds publics. Tel que démontré dans le chapitre 2, les institutions du marché analysent judicieusement les besoins en transferts tenant compte des impacts financiers que ceux-ci peuvent avoir sur l'entreprise privée. Dès lors, une saine gestion financière a pour but d'assurer un emploi efficace et efficient des fonds publics. Et plus particulièrement, cet énoncé implique donc que les gestionnaires doivent optimiser des ressources.[86] Or le fait que l'institution vise à développer que des généralistes ne permet pas d'entrevoir une utilisation efficace et efficiente des fonds publics.

Et en troisième lieu, la primauté des besoins de l'institution est en conflit avec la responsabilité des leaders de veiller au bien-être du membre, et également en conflit avec

---

[85] Canada, Département de la Défense nationale. *A-PA-005000/AP-006. Leadership in the Canadian Forces : Leading the Institution* (Ottawa : DND, 2015), 138

[86] Canada, Statistique Canada, *Chapitre 2.3 : Gestion financière* (2016).

les attentes de l'institution que les membres balancent leurs besoins personnels avec ceux de l'institution. Or, tel que « souvent exprimée à l'aide du slogan 'La mission et les autres avant soi', la primauté de l'accomplissement de la mission est interprétée par beaucoup comme une règle sacrée. »[87] Cependant, le conflit a longuement été un débat au sein de l'institution. Au cours des années 90, le Lgén Dallaire et le Mgén Mackenzie tenaient un débat sur l'ordre de priorité de ces trois éléments. D'un côté, le Lgén Dallaire soutenait que la mission venait en premier, suivi des troupes et finalement le commandant. Quant à lui, le Mgén MacKenzie priorisait les troupes avant la mission et enfin le commandant.[88] Ce même débat semble toujours être soutenu aujourd'hui avec « la devise 'Notre personnel d'abord, la mission toujours' doit toujours être au centre de vos préoccupations. »[89] Conséquemment, cette divergence d'opinions sur la primauté de l'institution et des troupes génère une certaine incohérence où pour une part des gestionnaires, l'institution serait prioritaire et pour d'autres le besoin (dont le bien-être) des troupes serait prioritaire.

Ultimement, ce chapitre a démontré qu'il existe un grand nombre de raisons qui permettent de justifier les transferts des membres, mais également un certain nombre d'arguments qui permettraient d'expliquer pourquoi certaines mutations géographiques ne devraient pas avoir lieu. L'existence de ces deux positions fait en sorte que les gestionnaires de carrière, et par association les chaînes de commandement sont toujours

---

[87] Canada, Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-004. Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Ottawa : DND, 2005), 20

[88] Stephen John Harris and Bernd Horn, *Chefs guerriers : Perspectives sur les chefs militaires supérieurs canadiens* (Toronto : Dundurn Press, 2002), chap 15

[89] Canada, Département de la Défense nationale, *Le Chef d'état-major de la Défense annonce des nominations, des promotions et des départs à la retraite chez les généraux et les officiers généraux des Forces armées canadiennes* (Ottawa, 2017).

en mesure de fournir des logiques pour appuyer leur décision. Ceci dit, cette situation risque de perdurer tant qu'il n'y aura pas de politiques claires entourant les mutations au sein de l'organisation.

CONCLUSION

Ce papier a fait la démonstration que les transferts des membres des FAC entre les unités qui composent cette institution sont un mal nécessaire afin d'assurer la survie et le maintien du rendement de celle-ci. Les pratiques des FAC datant des années 50-60 ne sont plus adaptés au contexte actuel. Les mœurs ont grandement changé depuis ces années; le revenu familial ne provient plus d'une seule source et la définition de couple ou de parents ne se limitent plus à un homme et une femme, sans parler des gardes partagées, pour ne nommer que ceux-ci. Ceci fait en sorte que les logiques normatives et cognitives-culturelles discutées dans le présent document doivent être adaptées au contexte actuel. À ce titre, les FAC ont développé au cours des récentes années, certaines politiques pour améliorer la situation.

Politiques adaptées

Tout d'abord, les militaires ont la possibilité de demander un transfert avec restriction imposée afin de permettre à la famille de demeurer au lieu de résidence, pendant que le militaire va vivre à son lieu de travail et voyage les fins de semaine et les périodes de congé pour aller rejoindre sa famille, lorsque géographiquement possible. Cette politique permet alors à tous les membres de la famille de maintenir leur réseau social respectif. Par contre, ce type de mutation crée d'autres enjeux. Tout d'abord, il y a le point de vue financier où cette approche génère des dépenses supplémentaires. Or ceci soulève la question à savoir si le maintien du niveau de la carrière du conjoint/conjointe compense réellement pour les nouvelles dépenses générées par les voyages fréquents. Il pourrait alors être argumenté que le militaire n'a simplement qu'à minimiser la fréquence

des voyages vers sa résidence familiale. Toutefois, ceci aurait pour effet de laisser le conjoint ou la conjointe seul(e) à gérer et résoudre les enjeux familiaux. Autrement dit, cette approche place la famille dans des conditions similaires à celles rencontrées lors d'un déploiement opérationnel, et ce, pour une période minimale d'un an au lieu du six à neuf mois. Cette posture peut bien se gérer pendant quelque temps, mais plus la période de séparation perdure et plus les tensions entre les membres de la famille s'accentuent.

Étant donné le cadre rigide du système de gestion des ressources humaines, il est possible pour la chaîne de commandement de retarder la promotion d'un membre au grade suivant à la période des fêtes. Autrement dit, au lieu de promettre le membre lors de la saison active de transferts, la promotion de ce dernier peut être différée au mois de décembre de la même année. Ceci permet alors de maintenir le membre en poste (ou dans un poste équivalent) pour une année supplémentaire. Ceci dit, cette option est généralement mise en application par la chaîne de commandement pour éviter de bouger un membre. Mais ce n'est pas une solution qu'un membre peut réellement proposer. Et au niveau des échelons supérieurs, cette pratique devient plus difficile à appliquer, vu le besoin de combler les postes supérieurs de l'institution.

Les FAC permettent au membre d'appliquer pour un refus de progression. Par ce processus, l'employé peut informer sa chaîne de commandement qu'il ne désire plus progresser en rang. En lien avec le système de gestion des ressources humaines, cela fait en sorte que le membre n'a plus besoin d'être transféré de position (ou du moins, plus de flexibilité à l'intérieur de l'unité) étant donné que son grade ne changera plus. Cette

politique est très pertinente pour les membres du grade de caporal, puisque les unités comptent un grand nombre de poste à ce grade. Toutefois, on ne peut en dire autant pour les individus de garde supérieur au sein des unités tactiques. Généralement, rendu aux échelons supérieurs de membre du rang ou pour les officiers la tendance sera alors de transférer ce dernier dans une institution de formation ou bien dans un quartier-général.

Et plus récemment, les FAC ont implémenté des processus de sélection pour certains postes. En janvier 2021, les FAC ont émis un communiqué afin de recruter de futurs recruteurs au sein du groupe de recrutement. [90] Une telle approche similaire à celle de la P Rés permet aux membres de déterminer par eux-mêmes le rythme auquel il progresse, quand et où il transfère. Une expansion d'une telle procédure à un plus grand nombre de postes pourraient permettre de réduire les impacts négatifs des mutations. De plus, en lien avec cette approche les Forces Américaines travaillent sur l'implémentation d'un système permettant d'aligner les talents au sein de l'armée avec les besoins de l'organisation. [91] Pour les FAC, ce programme pourrait permettre d'optimiser l'assignation du personnel au sein de l'organisation.

Conclusion finale

Le présent document a fait la preuve que le processus décisionnel entourant la pratique des mutations au sein des FAC était logique, mais qu'à certaines instances cette décision présentait des raisonnements allant à l'encontre d'une telle démarche.

---

[90] Canada, Département de la Défense nationale, *Recruteurs recherchés! Aidez-nous à faire croître et à diversifier les Forces armées canadiennes* (2021).

[91] Kyle Greenberg, Mark Crow and Carl Wojtaszek, *Winning in the marketplace: How officers and units can get the most out of the Army talent alignment process* (2020).

Le chapitre 1 a présenté les tendances actuelles des transferts. Il fut démontré qu'il existait des différences au niveau de la fréquence et de la location des affectations. Ces différences étaient allouables au groupe de rang et à la composante auxquels un membre était affecté. Et ce chapitre permettait donc de présenter une des principales logiques cognitives-culturelles où ces tendances sont prises pour acquis par la majorité des membres, autrement dit faisant partie des croyances populaires.

Le chapitre 2 a permis d'offrir une comparaison du secteur privé avec les FAC sur la question de la rotation du personnel. La discussion était axée sur les avantages et désavantages potentielles provoqués par la permutation d'employés à l'intérieur de la même entreprise. Il a cependant été reconnu que cette comparaison n'était pas parfaite puisque les entreprises privées sont confrontées aux logiques du marché, contrairement aux FAC. Ceci dit, cette comparaison a permis d'identifier certaines des logiques institutionnelles concernant les mutations au sein des FAC et a également permis d'identifier des premières contradictions concernant cette pratique.

Finalement, le troisième chapitre a d'abord offert une description plus détaillée des trois types de logiques institutionnelles avant que les diverses logiques entourant les décisions de mutations ne soient décrites en détail. La discussion a révélé qu'il n'existe pas de politique ou réglementation qui encadre le processus décisionnel des transferts. Ces décisions reviennent alors aux gestionnaires de carrières et à la chaine de commandement des membres. Dès lors, ces derniers sont en mesure d'accepter ou ignorer

de manière consciente ou inconsciente, certaines des logiques normatives et cognitives-culturelles pour atteindre leurs objectifs. Et ce chapitre a donc permis d'expliquer que cette pratique pouvait s'appuyer sur l'existence de logiques contradictoires et l'absence de cadre régulateur.

Ultimement, il a été reconnu que l'environnement social présent n'est clairement plus le même qu'autrefois faisant en sorte que certaines des logiques normatives et cognitives-culturelles ne sont plus alignées. Cela dit, les problèmes de gestion des ressources humaines sont très complexes et pour lesquels il n'existe pratiquement jamais de solution. Toutefois, pour que les FAC puissent être en mesure d'améliorer la rétention et de respecter la devise « Notre personnel d'abord, la mission toujours »[92], elle n'a d'autres choix que de s'adapter à l'environnement actuel. Conséquemment, des changements entourant les politiques de mutation à court et moyen terme seront définitivement requis.

[92] Canada, Département de la Défense nationale, *Le Chef d'état-major de la Défense annonce des nominations, des promotions et des départs à la retraite chez les généraux et les officiers généraux des Forces armées canadiennes* (Ottawa, 2017).

BIBLIOGRAPHIE

Association professionnelle des courtiers immobiliers du Québec. *Le baromètre du marché immobilier résidentiel*. Accédé le 1 mai 2021 https://apciq.ca/marche-immobilier/

Baumann, Andrea et al (2004). *Construire l'avenir : une stratégie intégrée pour les ressources humaines infirmières au Canada - Mobilité des infirmères et infirmiers au Canada* https://www.cna-aiic.ca/~/media/cna/page-content/pdf-fr/mobility_nurses_canada_f.pdf

Blakely-Gray, Rachel (2017). *5 advantages and disadvantages of a Job rotation program* Patriot.

Brais, Dominique (2018). *Geographic relocation of CAF Members : the necessary review* Canadian Forces College

Canada (2019), Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-001. Duty with Honour: The profession of arms in Canada.* Ottawa : DND

Canada (2005), Département de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-004. Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels.* Ottawa : DND

Canada (2007). Département de la Défense nationale. *A-PA-005-000/AP-005, Leadership in the Canadian Forces: Leading the People.* Kingston : Canadian Defence Academy

Canada (2015), Département de la Défense nationale. *A-PA-005-000/AP-006. Leadership in the Canadian Forces : Leading the Institution* Ottawa. DND

Canada (2021), Département de la Défense nationale, *Armée canadienne d'aujoud'hui.* Ottawa. Accédé le 8 avril 2021. http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/accueil/organisation.page

Canada (2019), Département de la Défense nationale, *Army selection board scoring guide : Board 9 – Cbt arms capt to maj*.

Canada (2019), Département de la Défense nationale, *Army selection board scoring guide : Officers – Major*.

Canada, Département de la Défense nationale. *Canadian Forces Personnel Appraisal system (CFPAS) aide file*

Canada (2021), Département de la Défense nationale, *CANFORGEN 022/21 CMP 013/21 081249Z Mar 21, Promotions et nominations supérieurs 2021 – Officiers généraux*. Ottawa : DND.

Canada (2020), Département de la Défense nationale, *Carte de l'Aviation royale canadienne.* Ottawa. Accédé le 2 avril 2021. http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/arc-carte.page

Canada (2006), Département de la Défense nationale, *DAOD 5019-2 Révision administrative.* Ottawa.

Canada (2018), Département de la Défense nationale, *Education reimbursement programs.* Ottawa : DND. https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/guide/programs-canadian-forces/er.html

Canada (2016), Département de la Défense nationale, *Evaluation of Land Readiness.* Ottawa : DND.

Canada (2017), Département de la Défense nationale, *Le Chef d'état-major de la Défense annonce des nominations, des promotions et des départs à la retraite chez les généraux et les officiers généraux des Forces armées canadiennes*. Ottawa. Accédé le 27 avril 2021 https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2017/01/chef-etat-major-defense-annonce-nominations-promotions-departs-retraite-chez-generaux-officiers-generaux-forces-armees-canadiennes.html

Canada (2021), Département de la Défense nationale, *Les bases et les unités.* Ottawa. Accédé le 6 avril 2021. http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/accueil/bases-unites.page

Canada (2015), Département de la Défense nationale, Military Cost Moves Working Group, *Military Cost Moves Corporate Account (C107) Review – A DND Review of C107*.

Canada (2017), Département de la Défense nationale, *ORFC : Volume I – Chapitre 6 Enrôlement et rengagement.* Ottawa : DND.

Canada (2013), Département de la Défense nationale, *Organigramme de la MRC.* Ottawa. Accédé le 5 avril 2021. http://www.navy-marine.forces.gc.ca/fr/apercu/organigramme-apercu.page

Canada (2019), Département de la Défense nationale, *Plan de campagne de l'Équipe de l'ARC, Directive de mise en œuvre : Opération TALENT.* Ottawa.

Canada (2020), Département de la Défense nationale, *Présentation du GC/Career Manager briefing*. Ottawa.

Canada (2018), Département de la Défense nationale, *Processus d'achat et de mise à niveau de la Défense*. Ottawa. https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/approvisionnement/processus-achat-mise-niveau-defense.html

Canada (2021), Département de la Défense nationale, *Posting and relocation.* Ottawa : Bureau de l'ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Accédé le 24 avril 2021 https://www.canada.ca/en/ombudsman-national-defence-forces/education-information/caf-members/career/postings/posting-and-relocation.html

Canada (2021), Département de la Défense nationale, *Recruteurs recherchés! Aidez-nous à faire croître et à diversifier les Forces armées canadiennes*. https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2021/01/recruteurs-recherches-aidez-nous-faire-croitre-diversifier-fac.html?fbclid=IwAR1LHT-i6nQQzh8KKhL4X_aPgQy61Bcg_k8TH6wnFTJUUoYjpjnhw17y5go

Canada (2017), Département de la Défense nationale, *Strong, Secure, Engage : Canada's Defence Policy*. Ottawa : DND.

Canada (2017), Département de la Défense nationale, *1901-11 (DDFP) CAF Staffing Categories.* Ottawa : DND.

Canada (2015), Fonction publique et force militaire, *Détachements et affectations*. https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/dotation/effectif-fonction-publique/detachements-affectations.html

Canada (2016), Statistique Canada, *Chapitre 2.3 : Gestion financière*. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-634-x/2016001/section2/chap3-fra.htm

Canada (2019), Statistique Canada, *Premiers résultats de l'Enquête canadienne sur le logement, 2018*.

Capitaine Buteau, conversation avec l'auteur, mars 2021.

Daigle, Pierre (2013). *Special Report to the Minister of National Defence: On the Homefront Assessing the Well-being of Canada's Military Families in the New Millennium.* Ottawa : DND/CF Ombudsman

Dunn, Jason (2011). *Spousal/Partner Employment and Income (SPEI) Project: Phase Three Findings and Final report.* Ottawa : DGMPRA-DND

Elbeltagy, Vivian (2018). The CAF's greatest challenge: Retention culture, Canadian Forces College.

Encyclopédie Canadienne, *Forces Armées Canadiennes*. Accédé le 18 avril. https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/forces-armees

Tyler Fleming (2021), *Ottawa couple bids $400,000 over asking prices and loses as housing market remains hot*, CTV News Ottawa. https://ottawa.ctvnews.ca/ottawa-couple-bids-400-000-over-asking-prices-and-loses-as-housing-market-remains-hot-1.5354943

Gauvin, Jacques (2000). *Canadian Forces Executive succession planning : A deliberate, career-long process.* Canadian Forces College. https://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/272/gauvin2.pdf

Greenberg, Kyle & Crow, Mark & Wojtaszek, Carl (2020). *Winning in the marketplace: How officers and units can get the most out of the Army talent alignment process*. https://mwi.usma.edu/winning-in-the-marketplace-how-officers-and-units-can-get-the-most-out-of-the-army-talent-alignment-process/

Harris, Stephen John and Horn, Bernd (2002). *Chefs guerriers : Perspectives sur les chefs militaires supérieurs canadiens.* Toronto : Dundurn Press. Chap 15

Huddleston, Amanda (2020). *Canadian Armed Forces Retention : A wicked problem?* University of Manitoba.

Larousse, Éditions, Définitions : irrationnel – Dictionnaire de français Larousse. Accédé le 3 avril 2021. https://www.larousse.fr/disctionnaires/francais/irrationnel/44271

Lecavalier, Charles (2020). *Un milliard $ aux médecins de famille et toujours plus d'attente.* Le Journal de Québec, Accédé le 20 mars 2021. https://www.journaldequebec.com/2020/10/08/malgre-un-milliard-en-incitatifs-lacces-aux-medecins-de-famille-toujours-difficile#:~:text=Malgr%C3%A9%20ces%20sommes%2C%20il%20faut,%C3%A0%20un%20m%C3%A9decin%20de%20famille

Lounnas, Rezki (2004), *Théories des institutions et Application aux Organisations.* HEC Montréal

Maj Michael Veitch, courriel sur *VCDS Priorities*, 18 mars 2021.

Manser, Lynda (2018). *Portrait des familles des militaires au Canada : Données Sociodémographiques de la Forces régulière 2017*. Ottawa : Services de bien-être et moral des Forces canadiennes.

Manser, Lynda (2018). *Relocation Experiences. The experiences of Military Families with Relocations Due to Postings – Survey Results*. Ottawa. Military Family Services, Canadian Forces Morale and Welfare Services.

Lgén Rouleau, Vice-chef d'état-major de la Défense, présentationdans le cadre du PCEMI 47, déc 2020

Scott, Richard W. (2014) *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities.* 4th ed. Los Angeles : SAGE.

Urban, Samantha (2010). *Your-Say: Spring 2008 Results*. Ottawa : DGMPRA-DND.

What is human resources, *Employee Transfers – Reasons for Employee Transfers – Importance of Employee Transfers – Transfers Policy*

What is human resources, *succession planning.* Accédé le 27 mars 2021 http://www.whatishumanresource.com/succession-planning [traduction libre]

Wikipedia, *Canadian Forces base* (2021). Accédé le 28 mars 2021 https://en.wikipedia.org/wiki/Canadian_Forces_base