

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LE CHOC DES GÉNÉRATIONS SOMMES-NOUS PRÊTS?

Maj V. Gervais

JCSP 41

Exercice Solo Flight

Disclaimer

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

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2015.

PCEMI 41

Exercice Solo Flight

Avertissement

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2015.

EXERCISE *SOLO FLIGHT* – EXERCICE *SOLO FLIGHT*

LE CHOC DES GÉNÉRATIONS SOMMES-NOUS PRÊTS?

Maj V. Gervais

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

Word Count: 5344

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

Compte de mots : 5344

« Une organisation apprenante est capable d'examiner objectivement son rendement par rapport à ses buts et à son environnement et de s'adapter afin de s'améliorer—idéalement, elle s'adaptera si bien qu'elle deviendra la meilleure organisation de son domaine et le restera ».

Peter Kasurak, *Is the mouse dead?*

En tant qu'officiers dans les Forces Armées Canadiennes (FAC), plusieurs adages nous ont été inculqués dès nos premières semaines d'entraînement : menez par l'exemple, menez de l'avant, ne demandez pas à vos subordonnés de faire quelque chose que vous ne seriez pas en mesure de faire, connaissez vos subordonnés, etc. Connaître ses subordonnés; qu'entend-on par cette phrase? Connaissons-nous vraiment nos subordonnés? Et pourquoi cela serait-il si important? Que l'on parle d'une équipe sportive ou encore d'une entreprise, bien souvent la force d'une équipe réside dans les gens qui la composent. Pour une équipe de l'envergure de celle des FAC, il peut s'avérer difficile de bien connaître son personnel, mais une approche basée sur les groupes générationnels peut grandement aider à identifier des tendances et valeurs communes des quelques groupes qui en font partie. L'un de ces groupes est celui de la génération Y, soit les 15-35 ans d'aujourd'hui, ces jeunes officiers, recrues et membres du rang qui, sous peu, formeront l'essence même des FAC. Le recrutement et la rétention des membres de cette génération semble ardue¹, les FAC ne propageant pas un message favorisant leur intégration². De même, cette génération a souvent été qualifiée de façon péjorative telle

¹Ministère de la Défense Nationale, « Le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire », *Rapport de la vérificatrice générale du Canada*, chapitre 2, Canada : Sa Majesté la Reine en Chef du Canada, 2006, p. 61, <http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/20060502cf.pdf>.

²Alan Okros, « Slide to Unlock : Implication from the Harnessing 21st Century Competencies Project » (draft report for the Director General Military Personnel Research and Analysis, Toronto, March 2015), p. 19-20.

que d'impatiente, incapable de s'adapter au « système », ne prenant pas la critique³ etc, des caractéristiques ne concordant pas avec les valeurs et les façons de faire des organisations militaires⁴. Mais est-ce vraiment le cas? Est-ce que l'efficacité des FAC est menacée compte tenu des valeurs contradictoires entre celles de l'institution et celles prônées par la génération Y? Que pouvons-nous faire, en tant que leaders, afin de continuer d'assurer le succès de la mission des FAC?

Au cours de cet essai, il sera démontré qu'il existe bien un delta entre les valeurs et façons de faire de l'institution et celles des gens de la génération Y, mais que cet écart n'est pas aussi marqué que ce que l'on peut croire de prime abord. Au contraire, plusieurs aspects présents dans la vie au sein des FAC rejoignent les valeurs de la génération Y. Par contre, certaines initiatives pourraient permettre une meilleure adaptabilité du système militaire vis-à-vis cette génération et ainsi assurer l'efficacité des FAC. Afin de bien comprendre la situation, nous débuterons par explorer ce que sont les générations, puis plus spécifiquement la génération Y, ses caractéristiques, qui sont ses membres et ce qu'ils recherchent ou rejettent. Ensuite, à l'aide du modèle d'efficacité des FAC, nous verrons quels sont les différents domaines ayant un impact sur le rendement des FAC. Finalement, nous explorerons chacun des domaines afin de voir les endroits où les FAC devraient focaliser si elles veulent continuer d'obtenir les succès escomptés auprès de la

³Josée Garceau, « 4 générations au travail tout un défi », (matériel de présentation powerpoint, section information et recrutement de l'Université de Sherbrooke, 2008), p. 16.

⁴S.C. Hinote and Timothy J. Sundvall, « Leading Millennials: An Approach that Works», *Air & Space Power Journal* 29, no. 1 (Jan, 2015), p.131, <http://search.proquest.com/docview/1664838419?accountid=9867>.

génération Y, tout en apportant quelques changements à considérer afin de continuer à viser l'excellence, mais dans un environnement adapté à son époque.

LES GÉNÉRATIONS

Tout d'abord, voyons ce que l'on entend par le terme génération. Selon Strauss et Howe, une génération se définit comme « un ensemble de gens nés sur une période d'environ vingt ans ou de la durée d'une phase de la vie : enfance, début de l'âge adulte, milieu de vie et vieillesse⁵ » tandis que Mme Saleh la décrit « à l'aide des conditions et des événements importants auxquels les gens ont été exposés en grandissant. Ces expériences communes forment les attitudes et les motivations des membres d'une génération⁶ ». Par contre, certaines écoles de pensées affirment que les études générationnelles ne sont qu'une façon facile pour caractériser et classer les gens, et que ce sont nos comportements qui déterminent la génération à laquelle nous appartenons vraiment, peu importe notre âge⁷. Il est vrai qu'on ne peut affirmer que tous les gens nés à la même époque partageront tous les mêmes caractéristiques, car plusieurs autres facteurs importants modifieront leurs valeurs et comportements tels l'éducation, le style

⁵Gaye Özçelik, « Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding », *International Journal of Business and Management* 10, no 3 (2015), p. 101, <http://search.proquest.com/docview/1665115863?accountid=9867>

⁶Krista Saleh, « Réussir à diriger toutes les générations au travail », consulté le 20 avril 2015, <http://www.desjardinsassurancevie.com/fr/evenements-vie/Documents/Réussir%20à%20diriger%20toutes%20les%20générations.pdf>

⁷Benjamin Chaminade, « Nous sommes tous des Y », le *Journal Du Net*, modifié le 22 juin 2009, <http://www.journaldunet.com/management/expert/40132/nous-sommes-tous-des-y.shtml>

de vie rural ou citadin, les influences parentales, culturelles et religieuses, etc ⁸. De nombreux chercheurs s'entendent aussi sur le fait que plusieurs sous-groupes se forment habituellement au sein d'une même génération, tels que les hédonistes, nihilistes et matérialiste selon Mme Garceau⁹, ou, entre autres, les traditionnalistes, idéalistes engagés et loups solitaires selon les recherches d'Environics¹⁰. Quoi qu'il en soit, plusieurs études démontrent que les gens d'une même époque partageront généralement des caractéristiques et valeurs similaires qui les différencient de la génération précédente et probablement de la suivante¹¹. Ces caractéristiques communes à une partie importante d'une génération permettent de mieux comprendre les motivations derrière les choix et actes de ces gens. Les études générationnelles peuvent donc s'avérer un outil précieux pour mieux comprendre les gens qui nous entourent et ainsi mieux répondre à leurs attentes.

Afin de pouvoir utiliser adéquatement cet outil, il nous faut maintenant comprendre les générations qui sont en cause. La plupart des études s'entendent pour dire qu'on retrouve présentement quatre générations sur le marché du travail. Bien que les appellations et les dates puissent légèrement différer, il s'agit globalement des baby-boomers (nés entre 1946 et 1964), de la génération X (née entre 1965 et 1980), de la génération Y (née entre 1980 et 2000), puis de la génération Z (née entre 2000 et aujourd'hui). Compte tenu que cet essai se concentrera sur les FAC et des changements à effectuer à des fins de rétention, nous n'aborderons pas le cas des baby-boomers, puisque

⁸Okros, *Slide to Unlock*, p. 9.

⁹Garceau, « 4 générations au travail tout un défi », p. 6.

¹⁰Okros, *Slide to Unlock*, p.17.

¹¹Özçelik, « Engagement and Retention of the Millennial Generation », p.102.

les moins âgés de cette génération ont actuellement 51 ans et sont donc près de la retraite. Il en sera de même de la toute dernière génération puisqu'il s'avère difficile d'établir présentement un portrait complet de ses membres, très peu de littérature étant disponible à ce sujet. Malgré cela, plusieurs recherches font ressortir de multiples caractéristiques similaires entre la génération Y et Z¹², donc les changements suggérés dans cet essai pourraient aussi s'avérer efficaces avec la génération suivante. La génération X, elle, fait déjà partie intégrante des FAC (35-50 ans); ses membres sont donc ceux qui doivent le mieux comprendre la génération qui les suit s'ils veulent bâtir un climat de travail favorisant la rétention de leurs subordonnés. Ceux-ci sont décrits généralement comme autonomes et indépendants, sceptiques, à la recherche du sens familial, ouverts à la diversité, grands utilisateurs de la technologie, à la recherche d'équilibre et de plaisir et que l'autorité n'impressionne pas¹³.

LA GÉNÉRATION Y

Voyons maintenant qui sont les 15-35 ans, ce qu'ils recherchent et ce qu'ils repoussent. La génération Y porte de multiples noms dont les millénaires, les écho-boomers, les nexters et la génération Internet¹⁴. L'appellation de « génération Y » peut sembler être une continuité logique de la génération X qui la précède. Par contre, elle prend un tout autre sens lorsque prononcé en anglais : the « why generation », ou la

¹²Okros, *Slide to Unlock*.

¹³Garceau, « 4 générations au travail tout un défi », p. 4-5.

¹⁴Tania Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion* 34, no 3 (2009), p. 27, http://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=RIGES_343_0025

génération du pourquoi¹⁵? Ce nom qualifie très justement cette génération; alors que les baby-boomers disaient « dis-moi quoi faire » et que la génération X se demandait « comment faire », la génération Y est celle à qui l'on doit expliquer le « pourquoi je dois le faire »¹⁶. Cette caractéristique se reflète grandement dans leur vie de tous les jours puisqu'ils ont un besoin important de recevoir des comptes rendus sur leur rendement¹⁷. Une récente étude avance même qu'une des raisons que cette génération semble vouloir des primes financières rapidement n'est pas car ceux-ci sont impatients de gagner plus, mais plutôt car cela serait synonyme d'une rétroaction leur indiquant qu'ils font bien leur travail¹⁸. Ce besoin de recevoir continuellement de la rétroaction en milieu de travail peut s'expliquer comme un résultat de la façon dont ils ont été élevés, c'est-à-dire avec des parents surprotecteurs, souvent appelés « parents-hélicoptères¹⁹ », qui félicitaient leur enfant pour tout ce qu'il accomplissait. Ces parents ont créé des enfants dit « bubble wrapped²⁰ » en enlevant tout obstacle devant eux afin qu'ils ne rencontrent pas de difficultés. N'ayant pas connu l'échec, ils possèdent un « high sense of entitlement »²¹ et s'attendent à avoir du succès dans tout ce qu'ils entreprennent.

¹⁵Hinote and Sundvall, « Leading Millennials: An Approach that Works », p. 136.

¹⁶Garceau, « 4 générations au travail tout un défi », p. 15.

¹⁷Özçelik, « Engagement and Retention of the Millennial Generation », p.101.

¹⁸Eddy Ng, Linda Schweitzer, and Sean T. Lyons. « New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation », *Journal of Business and Psychology* 25, no. 2 (06, 2010), p. 282, <http://search.proquest.com/docview/196907326?accountid=9867>

¹⁹Garceau, « 4 générations au travail tout un défi », p. 17 et Carl Forsling, « There is a Cultural Clash Erupting Within the Military », April 20, 2015, p. 3, <http://taskandpurpose.com/there-is-a-cultural-clash-erupting-within-the-military/>

²⁰Okros, *Slide to Unlock*, p. 13.

²¹Ng, Schweitzer and Lyons, « New Generation, Great Expectations », p. 290 et Okros, *Slide to Unlock*, p.13.

Un sondage auprès de plus de 20 000 jeunes Canadiens de la génération Y a permis de faire ressortir plusieurs autres caractéristiques spécifiques à cette génération en ce qui a trait à ce qu'ils recherchent sur le marché du travail. Ce sondage était tout à fait représentatif des différentes études sur le sujet telles celles des Dr Özçelik, Okros et Saba. Parmi ces critères nous retrouvons le besoin d'un travail leur apportant des défis, mais aussi qui leur permettra d'atteindre une certaine balance entre leur vie personnelle et leur travail²². Ces jeunes accordent beaucoup d'importance à vouloir travailler avec des bonnes gens ainsi qu'un bon patron²³. Ils désirent de l'avancement rapide dans leur métier et n'aiment pas le travail routinier²⁴; ils aiment l'imprévu et le changement²⁵. Ils apprécient la diversité dans leur milieu de travail et veulent travailler pour un patron et une organisation dotée d'un fort sens éthique et partageant les mêmes valeurs²⁶. Ils veulent pouvoir continuer de se développer, de contribuer à l'organisation et, compte tenu de leur important sens de rétribution, ils veulent pouvoir redonner à la société²⁷. En retour, ils s'attendent à une certaine autonomie et indépendance, c'est-à-dire qu'ils puissent faire leur travail quand et comment ils le veulent car ils sont plutôt individualistes même s'ils aiment travailler en équipe²⁸. Ils s'attendent à être reconnus pour leur contribution et non à cause de leur ancienneté²⁹. Compte tenu qu'ils ont grandi dans un monde de globalisation et de connectivité, ils sont à l'affût des dernières technologies qu'ils maîtrisent très bien et qui leur apportent des réponses rapides. Ils ont

²²Ng, Schweitzer and Lyons, « New Generation, Great Expectations », p. 282.

²³*Ibid.*, p. 283.

²⁴*Ibid.*

²⁵Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », p. 28.

²⁶Ng, Schweitzer and Lyons, « New Generation, Great Expectations », p. 283.

²⁷*Ibid.*, p. 289.

²⁸Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », p. 28.

²⁹*Ibid.*

donc peu de patience et s'attendent à des réponses sur-le-champ, d'où leur besoin constant de rétroaction tel que discuté précédemment³⁰. Ils recherchent aussi un patron qui sera un leader, avec des attentes claires et qui ne laissent rien libre à interprétation³¹.

En résumé, la génération Y peut être décrite comme engagée, connectée, qui aime être bien entourée et cherchant un équilibre personnel. Il y a donc un certain écart quant aux stéréotypes la décrivant comme « questionnant l'autorité, incapable d'attendre son tour, paresseuse, oubliant les traditions et la politesse », comme l'indiquait un article du US Naval Institute's Proceedings Magazine³².

LE MODÈLE D'EFFICACITÉ DES FAC

« Les deux facteurs déterminants de l'efficacité des FAC sont ses membres et ses systèmes. Les leaders peuvent influencer sur ces deux facteurs et doivent utiliser tous les moyens [...] pour effectuer les changements nécessaires à l'atteinte des résultats³³».

Voilà ce nous dicte la doctrine des FAC. Nous allons maintenant voir comment se décrit l'efficacité au sein des FAC, ce qui nous permettra par la suite d'explorer ce que doivent faire les leaders vis-à-vis la génération Y afin de pouvoir atteindre ou maintenir cette efficacité.

³⁰Özçelik, « Engagement and Retention of the Millennial Generation », p.101.

³¹*Ibid*p.102.

³²Hinote and Sundvall, « Leading Millennials: An Approach that Works», p. 131.

³³Ministère de la Défense Nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine* (Canada : Sa Majesté la Reine en Chef du Canada, 2005), p. 26.

Selon le Dr Walker de l'Institut de Leadership des FAC (ILFC), l'efficacité de l'institution se mesure par une simple formule presque mathématique, soit l'efficacité organisationnelle à laquelle nous ajoutons l'efficacité professionnelle³⁴. Cette équation est représentée par la figure 1, soit le cadre d'efficacité des FAC. L'efficacité organisationnelle est représentée par les quatre résultats dans la figure, soit le succès de la mission (résultat principal) et l'intégration externe, l'adaptation au monde extérieur et le bien-être et engagement des membres (résultats habilitants). Pour obtenir l'efficacité de l'institution, nous devons ajouter l'éthos militaire, qui représente le code de conduite des membres des FAC, donc l'efficacité professionnelle. De par cette synergie, nous pouvons constater que ces cinq aspects sont tous importants si les FAC veulent demeurer efficace. Explorons alors chacun de ces aspects en plus amples détails ce qui nous permettra de constater les endroits où il y a une opposition entre les façons de faire, les valeurs et caractéristiques prônées par les FAC et celles prônées par la génération Y.



Figure 1 –Cadre d'efficacité des FAC

Source : MDN, *Le leadership dans les FAC : Fondements conceptuels*, p. 3.

³⁴Robert Walker, *Le cadre de perfectionnement des professionnels : générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, (Rapport technique de l'Institut de Leadership des Forces Canadiennes, Canada : Sa Majesté la Reine en Chef du Canada, 2006), p.16.

L'éthos militaire

Tout d'abord, l'éthos militaire est une philosophie, basée sur des valeurs, qui guide la conduite des membres des FAC³⁵. Elle englobe, entre autres, le maintien du bon ordre et de la discipline et le respect des droits individuels et de la diversité, et exige de ses membres un professionnalisme exemplaire³⁶. Ces valeurs et façons de faire ne représentent pas un défi d'adaptation pour la génération Y puisque celle-ci recherche spécifiquement un employeur et un climat de travail tolérants et qui prônent la diversité et un comportement éthique exemplaire³⁷. Par contre, cela signifie aussi que la tolérance pour des « faux-pas » sera faible et que des événements disgracieux qui peuvent ternir la réputation des FAC (par exemple, l'inconduite à caractère sexuel) doivent être pris sérieusement. Dans un contexte de présence continue des médias sociaux, les FAC auront avantage à prendre action rapidement et démontrer que de tels gestes ne sont pas tolérés, conservant ainsi leur crédibilité aux yeux d'une génération qui aura largement le choix dans la sélection de leur employeur : « we are not interviewing [Millennials], they are interviewing us³⁸ ».

³⁵Ministère de la Défense Nationale, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada* (Canada : Sa Majesté la Reine en Chef du Canada, 2009), p36.

³⁶Ministère de la Défense Nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Canada : Sa Majesté la Reine en Chef du Canada, 2005), p. 49.

³⁷Ng, Schweitzer and Lyons, « New Generation, Great Expectations », p. 283 et Okros, *Slide to Unlock*, p. 19.

³⁸Ng, Schweitzer and Lyons, « New Generation, Great Expectations », p. 282.

Le succès de la mission

Ensuite, le résultat principal vers lequel les membres des FAC doivent tendre est le succès de la mission. Pour cet faire, les leaders « doivent avoir une excellent compréhension de l'environnement dans lequel ils évoluent et de ce que cet environnement sera dans cinq, dix et vingt ans [...] et une connaissance approfondie de la culture et des valeurs canadiennes³⁹ », d'où la nécessité de connaître les générations qui les suivent. De simples exposés, donnés par exemple par des experts sur l'environnement multigénérationnel, pourraient assurer une meilleure compréhension du milieu de travail pour tous les membres d'une unité, à même titre que les programmes mandatés annuellement tels ceux sur le harcèlement, l'usage d'alcool et de drogues, etc.

De même, selon la doctrine des FAC, les leaders doivent, entre autres, montrer l'exemple, clarifier leurs intentions, diriger et motiver⁴⁰. Ceci correspond bien au fait que la génération Y « possède un désir profond d'être menée avec des directions claires tout en étant bien soutenue par leurs leaders⁴¹ ». Il serait donc important que cette rigueur demeure, mais en mettant aussi l'accent sur le raisonnement derrière les directives, ceci pouvant aider à diminuer le nombre de « pourquoi » de la génération Y.

³⁹Ministère de la Défense Nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, p. 37.

⁴⁰*Ibid.*, p. 30.

⁴¹Özçelik, « Engagement and Retention of the Millennial Generation », p.101.

Le succès de la mission peut aussi être résumé par le slogan « la mission et les autres avant soi⁴² ». De cela peut découler un conflit possible avec les valeurs plus individualistes attribuées à la génération Y. Par contre, lorsque nous pensons au recrutement massif qui a eu lieu durant les années 2006-2010 afin de supporter l'effort de guerre en Afghanistan, nous pouvons constater que les membres de la génération Y ont répondu à l'appel et c'est, en grande partie, eux qui y ont sacrifié leur vie. De même, la génération Y a un grand besoin de contribuer et redonner à la communauté; certaines recherches affirment qu'elle serait « the most engaged generation in some time, and [are] concerned with everything « saving the world »⁴³. Le service militaire pourrait donc certainement être attirant pour plusieurs. Certains profiteraient même de leurs déploiements à l'étranger pour aider la communauté en dehors de leurs quarts de travail, comme l'expliquait des officiers de l'armée américaine en service en Corée du Sud⁴⁴. Il n'y aurait donc que peu de souci à se faire quant au degré d'engagement de la génération Y à cet effet. En général, nous pouvons donc conclure qu'il y a peu d'écart entre les besoins nécessaires pour atteindre le succès de la mission et la génération Y, sauf qu'il y a un besoin essentiel de comprendre le raison d'être derrière ce que leur demande de faire.

⁴²Ministère de la Défense Nationale, *Le leadership dans les FAC: Fondements conceptuels*, p. 20.

⁴³Eddy Ng et C.W. Gossett, « Career Choice in Canadian Public Service: An Exploration of Fit with the Millennial Generation », *Public Personnel Management* 42, no 3,(Sage, 2013), p. 341.

⁴⁴Hinote and Sundvall, « Leading Millennials: An Approach that Works », p. 132.

L'intégration interne

Voyons maintenant en détails les trois résultats habilitants qui permettent d'obtenir le succès de la mission et d'assurer l'efficacité de l'institution. Lorsque nous parlons d'intégration interne sur le plan humain, il est question de promouvoir l'esprit d'équipe et la cohésion ainsi que de surveiller, inspecter, corriger, et évaluer⁴⁵. Les membres de la génération Y aiment travailler en équipe comme l'indique plusieurs recherches⁴⁶, en plus d'être tolérants et très ouverts face à la diversité⁴⁷, mais ils préfèrent de loin un travail plus collaboratif que hiérarchique⁴⁸. Cela peut sembler tout un défi pour une institution aussi hiérarchisée que celle des FAC. Par contre, si nous comparons l'approche utilisée par les baby-boomers par rapport à la génération X au sein des FAC, un changement a déjà été effectué. La démarche employée est beaucoup moins directive, rigide et sans droit de réplique, que ce qu'elle était par le passé. Nous pouvons donc penser qu'une modification de l'approche est toujours possible entre la génération X et Y. Pour ce faire, le directeur général et fondateur de la firme APCO International suggère le mentorat comme méthode, cela permettant, par exemple, l'inclusion des plus jeunes au sein de réunions importantes en accueillant leurs réflexions à propos des sujets discutés⁴⁹. Bien que l'on puisse croire que cette façon d'aider à former une équipe cohésive ne serait que possible dans une entreprise peu hiérarchisée, le Dr Okros recommande la même

⁴⁵Ministère de la Défense Nationale, *Le leadership dans les FAC: Fondements conceptuels*, p. 48.

⁴⁶Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », p. 28 et Özçelik, « Engagement and Retention of the Millennial Generation », p.101.

⁴⁷Ng et Gossett, « Career Choice in Canadian Public Service », p. 339.

⁴⁸Okros, *Slide to Unlock*, p. 19.

⁴⁹Margery Krauss, « How Boomers can Mentor Millennials », *Diplomatic Courier* (Septembre 2013), p. 2, <http://www.diplomaticcourier.com/news/topics/economy/1737-how-boomers-can-mentor-millennials>.

approche pour les FAC, rajoutant que les FAC devraient aussi mettre l'accent sur le développement des habiletés de mentorat⁵⁰. Cette forme d'inclusion a déjà fait ses preuves, comme l'explique un officier de la force aérienne : « we found that bringing them [the millenials] in early to the brainstorming phase yielded fantastic results, especially as we tackled problems that had no answers from books⁵¹».

Au niveau du bon fonctionnement d'une unité, l'intégration interne signifie d'informer les subordonnés, de leur expliquer les faits et décisions afin de relier tous les membres ou sous-groupes pour former un tout⁵². Tel que mentionné précédemment, la génération Y veut connaître le « pourquoi » des directives qui lui sont émises, des actions qu'elle doit entreprendre. Bien qu'il y ait eu une certaine « évolution » de l'époque des baby-boomers à celle de la génération X quant à la quantité d'informations transmises pour expliquer les raisonnements, le moyen de communiquer les informations jouera un rôle primordial quant à l'interaction avec la génération Y. La technologie faisant partie de leur quotidien depuis leur jeunesse, les leaders des FAC doivent l'utiliser pour pouvoir communiquer adéquatement avec les membres de la génération Y, et ce en temps opportuns. Étant constamment « connectés », ils n'accepteront pas d'être les derniers au courant de ce qui se passe. L'interaction face-à-face demeurera importante, mais devra être remplacée, lorsque la situation le permet, par des moyens plus rapides et attrayants.

⁵⁰Okros, *Slide to Unlock*, p. 27.

⁵¹Hinote and Sundvall, « Leading Millennials: An Approach that Works », p. 134.

⁵²Ministère de la Défense Nationale, *Le leadership dans les FAC : Fondements conceptuels*, p. 21.

En résumé, l'intégration interne présentera un peu plus de défis à surmonter compte tenu de l'aspect hiérarchique des FAC, mais une démarche axée sur le mentorat permettrait de mitiger cette tension. De même, une utilisation adéquate des moyens technologiques de communications permettra aussi de favoriser l'intégration de la génération Y au sein des FAC.

L'adaptation au monde extérieur

Un autre des résultats habilitants pour maintenir l'efficacité selon la doctrine des FAC est l'adaptation au monde extérieur, qui se définit comme le maintien de sa connaissance de la situation, favoriser l'innovation, expérimenter et apprendre de ses expériences et de celles des autres⁵³. Comme nous venons de le voir, la génération Y a un besoin important de se tenir au courant et peut aller jusqu'à enfreindre des règles claires afin de demeurer technologiquement connectée tel « qu'apporter des technologies au lieu de travail même si cela n'est pas permis⁵⁴ ». Au lieu de se battre contre la situation, il faut y voir un atout pour les FAC. L'apport technologique peut ouvrir la porte à des idées novatrices, ce dont les FAC se disent à la recherche, comme nous pouvons le voir dans le guide d'écriture des rapports de rendement annuel du personnel. Certains diront que les FAC ne prêchent pas toujours par l'exemple en ce sens puisque sa culture organisationnelle, y compris la lenteur et la complexité de ses processus, semble vouloir promouvoir une attitude de statu quo ou même d'aversion face au risque à bien des

⁵³Ministère de la Défense Nationale, *Le leadership dans les FAC : Fondements conceptuels*, p. 49.

⁵⁴Okros, *Slide to Unlock*, p. 19.

occasions. Il ne faut pas oublier que la taille de l'organisation, en plus de ses responsabilités vis-à-vis du gouvernement canadien, en font une organisation des plus complexes et cela peut expliquer, en plus de l'aspect traditionnel, l'impression de ne pas être ouverte au changement. D'un autre côté, nous voyons souvent les idées novatrices au niveau tactique être récompensées, que ce soit pour l'amélioration de façons de faire, de changements améliorant la qualité de vie des membres d'une unité, etc. En demeurant « connectée », la génération Y peut espérer innover et contribuer à son milieu de travail, ce qu'elle recherche ardemment, car « être capable de faire la différence⁵⁵ » est une motivation importante vis-à-vis un emploi⁵⁶. Pour permettre et encourager cette ouverture vers l'innovation, l'accent pourrait être mis sur l'accessibilité à du matériel ou à une connexion informatique au lieu de travail, tout en valorisant leur utilisation. Des commentaires négatifs sont trop souvent entendus quant à l'utilisation de matériel informatique, suggérant que le matériel n'est pas utilisé à bon escient. En démontrant de la confiance envers les membres de la génération Y et en leur attribuant des tâches spécifiques sans leur dire comment faire, les leaders des FAC pourraient être agréablement surpris des résultats obtenus. En d'autres termes, il est question ici de commandement de mission, la philosophie de commandement des FAC qui est « fondée sur une compréhension claire de l'intention du commandant [...] ce qui laisse [aux commandants subalternes] une liberté d'action maximale pour accomplir leurs missions⁵⁷ ». Bien que ce soit la philosophie de commandement des FAC, elle ne l'a pas toujours été. C'est possiblement une raison pour laquelle elle n'est pas encore employée

⁵⁵Ng et Gossett, « Career Choice in Canadian Public Service », p. 341.

⁵⁶Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », p. 28.

⁵⁷Ministère de la Défense Nationale, *Le leadership dans les FAC: Fondements conceptuels*, p. 129

par tous, le niveau de risque associé à cette approche étant plus élevé qu'une approche autoritaire et explicite. La génération Y offre donc une opportunité double aux leaders des FAC; lui permettre une plus grande contribution par son innovation, tout en appliquant la doctrine qu'elle prévaut. Il existe donc bien un delta quant à l'adaptation au monde extérieur par rapport à l'ouverture d'esprit et face à l'innovation, mais ce delta pourrait être comblé par l'emploi plus régulier du commandement de mission.

Le bien-être et l'engagement des membres

Le troisième résultat habilitant du cadre d'efficacité des FAC est le bien-être et l'engagement des membres. D'une part, les FAC exigent de leurs leaders qu'ils soulignent et récompensent les réussites, qu'ils encadrent et éduquent leurs subordonnés et qu'ils les consultent sur les questions qui les touchent⁵⁸. La récompense des réussites est un aspect essentiel pour la génération Y en termes d'engagement et de rétention⁵⁹. Non seulement la génération Y a un besoin de rétroaction fréquente, elle a besoin de se sentir appréciée dû « à la façon dont elle a été élevée, à une estime de soi gonflée à bloc, du narcissisme et d'un sentiment que tout lui est dû⁶⁰ ». De plus, tel que mentionné au début de cet essai, la génération Y s'attend à des récompenses basées sur leur contribution et non sur l'ancienneté. De surcroît, les récompenses désirées ne sont plus celles valorisées autrefois. Voilà donc plusieurs points où les deux groupes ne se rejoignent pas. L'environnement des FAC est un environnement compétitif et on ne peut

⁵⁸Ministère de la Défense Nationale, *Le leadership dans les FAC: Fondements conceptuels*, p. 48.

⁵⁹Özçelik, « Engagement and Retention of the Millennial Generation », p.102.

⁶⁰Ng et Gossett, « Career Choice in Canadian Public Service », p. 338.

s'attendre à ce que tous soient récompensés pour leurs efforts ou rendement. Par contre, les chefs doivent être conscientisés quant à l'importance de donner de la rétroaction régulièrement, qu'elle soit positive ou négative, de souligner les bonnes actions de leurs membres et, pour ce faire, ils doivent savoir ce que ces derniers désirent. Pour cette génération, « le temps est la nouvelle monnaie⁶¹ » et l'habileté de pouvoir balancer la vie personnelle avec la carrière est primordiale selon de nombreuses recherches. Un sondage tenu auprès de jeunes « Y » canadiens démontre en fait qu'il s'agit de la priorité première de l'ensemble des répondants (11 500 jeunes, soit 65% des répondants)⁶². Les leaders des FAC devraient donc mettre l'accent sur la concession de temps libre pour récompenser son personnel. Il est vrai que certaines unités font bon usage des congés de type « permission », mais souvent celles-ci sont utilisées pour l'unité entière ou pour de larges groupes, alors qu'elles pourraient aussi être données comme récompenses individuelles.

L'encadrement et l'éducation des subordonnés est un autre aspect de la notion du bien-être et engagement des membres. Le travail d'équipe étant au cœur même de la profession des armes, l'encadrement n'est généralement pas un problème. La génération Y devrait apprécier la supervision et le soutien fournis par la chaîne de commandement à tous les niveaux, surtout si le commandement de mission est appliqué comme il se doit. D'un autre côté, bien que les FAC promeuvent haut et fort l'éducation et le développement professionnel, le soutien qui devrait lui être accordé n'est pas toujours présent. Par exemple, de nombreux membres, malgré leurs demandes, ne reçoivent pas de

⁶¹Garceau, « 4 générations au travail tout un défi », p. 10.

⁶²Ng et Gossett, « Career Choice in Canadian Public Service », p. 347.

formation en langue seconde malgré une cote de bilinguisme déficiente et une obligation d'être bilingue pour occuper différentes fonctions. Puisque le nombre de places sur ce type de cours est limité, que les fonds sont souvent insuffisants et que la chaîne de commandement ne veut pas se retrouver avec du personnel en moins, cette dernière suggère souvent de suivre des cours sur son temps libre et de payer pour ses cours. La même dynamique existe aussi pour les cours et diplômes universitaires, malgré des exigences de plus en plus élevées quant au niveau d'éducation de ses membres.

L'habileté de poursuivre son éducation se situant au deuxième rang des objectifs de carrière de la génération Y selon le sondage mentionné précédemment⁶³, il serait essentiel pour les leaders des FAC d'offrir un meilleur soutien à leurs membres, que ce soit en allouant du temps ou des fonds. Non seulement cela permettrait de démontrer la réelle importance que les FAC attribuent au développement professionnel de son personnel, mais cela pourrait aussi permettre une meilleure rétention tel que l'affirme la docteure en philosophie et gestion Gaye Özçelik : « their level of retention is likely to be strongly positively associated with a work environment that provides job challenges as well as opportunities for taking an active role in the development of their careers and skills or otherwise they will choose to leave⁶⁴. » Du côté de l'instruction militaire, les FAC ont effectué une transition bien réussie à certains égards quant aux méthodes d'enseignement, soit en incorporant l'apprentissage à distance. Cette façon de procéder se marie bien avec les exigences de la génération Y, permettant aussi une meilleure qualité de vie et les FAC devraient continuer à l'intégrer dans ses programmes lorsque possible. Par contre, il ne

⁶³Ng et Gossett, « Career Choice in Canadian Public Service », p. 347.

⁶⁴Özçelik, « Engagement and Retention of the Millennial Generation », p.102.

faudrait pas perdre de vue la nécessité de réviser régulièrement la façon dont cet enseignement est donné, c'est-à-dire d'assurer l'utilisation de technologies avancées et de méthodes pédagogiques appropriées à l'auditoire. Des recherches plus approfondies qui explorent les méthodes employées dans les écoles pour favoriser l'apprentissage de cette cohorte pourraient être d'une grande utilité.

Finalement, le fait de consulter les subordonnés sur les questions qui les touchent est un aspect des plus importants en ce qui a trait au bien-être et engagement du personnel. Tel que mentionné en début de section, la balance travail-vie personnelle est au cœur de ce qui définit la génération Y. La littérature à ce sujet est unanime, et cette caractéristique ne devrait pas surprendre compte tenu du modèle parental qu'elle a eu, ne voulant pas reproduire le même scénario. Cet aspect sera nécessairement sujet à friction avec les FAC dont l'un des principes est le service avant soi. Les membres des FAC ont souvent très peu à dire sur leur prochaine affectation, situation qui peut se reproduire maintes fois au cours d'une carrière. Non seulement cela implique un déménagement ou une séparation de la famille, les membres n'ont que peu d'influence sur le type de poste qu'ils occuperont. Ce mode de gestion du personnel sera peu populaire auprès de la génération Y pour des raisons d'équilibre travail-vie personnelle mais aussi car cela empêche d'exercer un certain contrôle sur sa propre carrière. Une enquête effectuée en 2011 indiquait que seulement un cinquième des finissants de l'académie militaire américaine de West Point considérait que les bonnes personnes étaient affectées aux bons emplois au sein de leur composante⁶⁵. Il est difficile de croire que ces gens peuvent

trouver satisfaction dans leur emploi s'ils n'occupent pas un poste approprié. Un rapport de l'Institut des Études Stratégiques suggérait même que « le système militaire continue de traiter chaque employé comme une commodité interchangeable plutôt qu'un individu possédant des habiletés pouvant être optimisées⁶⁶ ». Cela contraste grandement avec le fait que la génération Y veut occuper un travail stimulant et ne peut qu'affecter négativement leur rétention. Si l'on considère tous les coûts reliés à la formation d'un seul soldat (par exemple on estime à 220 000\$ la formation pour un ingénieur de combat avec quatre années de service⁶⁷), une approche favorisant leur rétention serait des plus bénéfiques quant à l'efficacité de l'organisation. Toujours selon l'Institut des Études Stratégiques, « donner aux officiers une plus grande latitude dans leur choix d'affectation augmente la rétention et la productivité⁶⁸ ». Les FAC devraient donc permettre à leurs membres d'avoir une meilleure emprise sur leur choix d'emploi et de lieu de travail, démontrant du même coup que l'institution a confiance envers leur capacité à prendre des décisions judicieuses.

L'aspect du bien-être en engagement des membres est de loin celui qui entre le plus en conflits avec les valeurs des membres de la génération Y. D'une part, ceux-ci désirent plus de rétroaction et récompenses, ainsi qu'une capacité de pouvoir balancer leur vie. D'autre part, ils ont un besoin de se développer continuellement au niveau

⁶⁵Tim Kane, « Why Our Best Officers Are Leaving », *The Atlantic* (January 4, 2011), p. 9, <http://m.theatlantic.com/magazine/archive/2011/01/why-our-best-officers-are-leaving/308346/>

⁶⁶*Ibid.*, p. 5.

⁶⁷Ministère de la Défense Nationale, « Le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire », *Rapport de la vérificatrice générale du Canada*, chapitre 2 (Canada : Sa Majesté la Reine en Chef du Canada, 2006), p. 74, <http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/20060502cf.pdf>

⁶⁸Kane, « Why Our Best Officers Are Leaving », p. 8.

professionnel et personnel, mais il existe une dissension entre ce qui est présentement prôné par les FAC et le soutien qui y est accordé. En dernier lieu, les membres de la génération Y désirent avoir un meilleur contrôle sur leurs propres carrières, ce qui peut s'avérer un changement institutionnel difficile, mais réalisable.

En conclusion, le modèle d'efficacité des FAC nous a permis de déterminer qu'il existe bien un écart entre les façons de faire et valeurs prônées par les FAC et celles de la génération Y, mais qu'il existe aussi plusieurs moyens permettant de réduire cet écart et ainsi permettre de maintenir l'efficacité de l'institution. D'une part, nous avons vu qu'il n'y avait que peu de frictions en ce qui avait trait à l'éthos et au succès de la mission, et que l'intégration interne pouvait être facilitée par l'utilisation de mentorat et de technologies adéquates. Au niveau de l'adaptation au monde extérieur, une plus grande ouverture d'esprit serait nécessaire et le commandement de mission serait l'approche préférable pour y arriver. Par contre, c'est au niveau du bien-être et de l'engagement des membres que se retrouvent la majorité des aspects conflictuels. Par exemple, un important besoin de rétroaction fréquente et de récompense serait de mise. De même, un soutien réel quant au développement des membres serait primordial puisqu'il s'agit d'un des besoins hautement exigé de la génération Y envers leur employeur. Une ouverture quant au contrôle des membres sur leur propre carrière serait tout aussi nécessaire afin de favoriser la rétention. En observant en détails comme nous l'avons fait la génération Y, nous avons pu constater que bien qu'elle possède des caractéristiques bien spécifiques, elle possède aussi plusieurs points en commun avec ce que peut lui offrir une institution telle que les FAC. Le défi ne s'avère donc plus de comment faire pour intégrer cette

génération au sein des FAC, mais plutôt comment continuer de faire avancer les FAC dans un environnement multigénérationnel, alors que la génération des baby-boomers cède tranquillement sa place à celle des Y? Les changements démographiques à eux seuls apportent leur lot de défis au problème de recrutement et rétention. Nous n'avons qu'à penser au vieillissement de la population canadienne, et au fait que le pourcentage de femmes et d'immigrants augmente, deux groupes moins attirés, à la base, par une carrière dans les FAC⁶⁹. L'institution n'est pas en péril, mais si aucun changement n'est apporté dans certains domaines tel qu'indiqué, la rétention du personnel pourrait devenir un problème majeur qui affecterait les capacités de l'organisation. Sous peu, ce sera au tour de la génération Z de cogner à nos portes; serons-nous prêts pour eux?

⁶⁹Gouvernement du Canada, « Profil des Forces canadiennes », modifié le 5 janvier 2015, <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2008107/article/10657-fra.htm>

BIBLIOGRAPHIE

- Brooks, Rosa. « An Air Force officer : The military doesn't want to retain talent (or at least that's the perception) », February 8, 2013,
<http://foreignpolicy.com/2013/02/08/an-air-force-officer-the-military-doesnt-want-to-retain-talent-or-at-least-thats-the-perception/>
- Chaminade, Benjamin. « La génération Z, émos ou écho-boomers entent en scène », le *Journal Du Net*, modifié le 15 février 2010,
<http://www.journaldunet.com/management/expert/45013/la-generation-z--emos-ou-echo-boomers-entrent-en-scene.shtml>
- Chaminade, Benjamin. Nous sommes tous des Y », le *Journal Du Net*, modifié le 22 juin 2009,
<http://www.journaldunet.com/management/expert/40132/nous-sommes-tous-des-y.shtml>
- Davis, Stanley. *Diriger au future: la nouvelle donne pour l'an 2000*, Paris : InterÉditions, 1988.
- Fawley, Darrell. « A Junior Officer's Perspective on Brain Drain », June 17, 2013,
<http://smallwarsjournal.com/blog/a-junior-officers-perspective-on-brain-drain>
- Forsling, Carl. « There is a Cultural Clash Erupting Within the Military », April 20, 2015,
<http://taskandpurpose.com/there-is-a-cultural-clash-erupting-within-the-military/>
- Garceau, Josée. « 4 générations au travail tout un défi », matériel de présentation powerpoint, section information et recrutement de l'Université de Sherbrooke, 2008, 19 pages.
- Gouvernement du Canada. « Profil des Forces canadiennes », modifié le 5 janvier 2015,
<http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2008107/article/10657-fra.htm>
- Harvard Business Review. *On Change Management*, Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
- Hinote, S. C. and Timothy J. Sundvall. « Leading Millennials: An Approach that Works », extrait de *Air & Space Power Journal* 29, no. 1 (Jan, 2015), p. 131-138.
<http://search.proquest.com/docview/1664838419?accountid=9867>.
- Kane, Tim. « Why Our Best Officers Are Leaving », extrait de *The Atlantic*, January 4, 2011,
<http://m.theatlantic.com/magazine/archive/2011/01/why-our-best-officers-are-leaving/308346/>

Krauss, Margery. « How Boomers can Mentor Millennials », extrait de *Diplomatic Courier*, Septembre 2013, <http://www.diplomaticcourier.com/news/topics/economy/1737-how-boomers-can-mentor-millennials>.

Ministère de la Défense Nationale. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, Canada : Sa Majesté la Reine en Chef du Canada, 2005.

Ministère de la Défense Nationale. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Canada : Sa Majesté la Reine en Chef du Canada, 2005.

Ministère de la Défense Nationale. « Le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire », extrait du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada*, chapitre 2, Canada : Sa Majesté la Reine en Chef du Canada, 2006, <http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/20060502cf.pdf>

Ministère de la Défense Nationale. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Canada : Sa Majesté la Reine en Chef du Canada, 2009.

Ng, Eddy, et C.W. Gossett. « Career Choice in Canadian Public Service: An Exploration of Fit with the Millennial Generation », extrait de *Public Personnel Management* 42, no 3, Sage, 2013, <http://search.proquest.com/docview/1665117085?accountid=9867>.

Ng, Eddy, Linda Schweitzer, and Sean T. Lyons. « New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation », extrait de *Journal of Business and Psychology* 25, no. 2 (06, 2010), p. 281-292, <http://search.proquest.com/docview/196907326?accountid=9867>

Okros, Alan. *Leadership in the Canadian Military Context*, Canadian Forces Leadership Institute monograph series, Canada: Her Majesty the Queen, 2010.

Okros, Alan. « Slide to Unlock : Implication from the Harnessing 21st Century Competencies Project », draft report for the Director General Military Personnel Research and Analysis, Toronto, March 2015.

Özçelik, Gaye. « Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding », extrait de *International Journal of Business and Management* 10, no 3 (2015), p. 99-107, <http://search.proquest.com/docview/1665115863?accountid=9867>

Pasieka, Shirley A. « Exploring the Changing Workforce: Understanding and Managing the Generation of Millennial Workers », Order No. 3349310, Northcentral University, 2009, <http://search.proquest.com/docview/305172046?accountid=9867>.

Saba, Tania. « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », extrait de *Gestion* 34, no 3 (2009), p. 25-37,
http://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=RIGES_343_0025

Saleh, Krista. *Réussir à diriger toutes les générations au travail*, consulté le 20 avril 2015, <http://www.desjardinsassurancevie.com/fr/evenements-vie/Documents/Réussir%20à%20diriger%20toutes%20les%20générations.pdf>

Stone, Craig. *The Public Management of Defence in Canada*, Toronto: Breakout, 2009.

Summers, Ann L. « A Theoretical Analysis of Leadership Style Preferences among Millennial Generation Company-Grade Army Officers », Order No. 3493872, University of Maryland University College, 2011,
<http://search.proquest.com/docview/920279286?accountid=9867>.

Walker, Robert. *Le cadre de perfectionnement des professionnels : générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, Rapport technique de l'Institut de Leadership des Forces Canadiennes, Canada : Sa Majesté la Reine en Chef du Canada, 2006.

Zemke, Ron, Claire Raines et Bob Filipczak. *Generations at Work : Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace*, New York : AMACOM, 2000.