

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



L'IMPACT DES MILLENAUX SUR LE FUTUR DES FAC : L'EMANCIPATION DE L'INSTITUTION PAR SON FACTEUR HUMAIN

Capitaine de Corvette Kevin Jutras

JCSP 44

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, 2019.

PCEMI 44

Exercice Solo Flight

Avertissement

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2019.

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 44 – PCEMI 44
2017 – 2019

EXERCISE *SOLO FLIGHT* – EXERCICE *SOLO FLIGHT*

**L'IMPACT DES MILLÉNAUX SUR LE FUTUR DES FAC :
L'ÉMANCIPATION DE L'INSTITUTION PAR SON FACTEUR HUMAIN**

Capitaine de corvette Kévin Jutras

“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

Table des matières.....	3
Chapitres	
1. Introduction.....	4
2. Chapitre 1 : dogmes des milléniaux et des générations en interactions.....	6
3. Chapitre 2 : générations de référents distincts.....	9
4. Chapitre 3 : des conjonctions de «ça, moi et surmoi» différentes.....	11
5. Chapitre 4 : des valeurs spirituelles aux valeurs morales.....	13
6. Chapitre 5 : le Canada avant soi-même et l'ère cybernétique.....	15
7. Conclusion.....	17
8. Bibliographie.....	20

L'IMPACT DES MILLÉNAUX SUR LE FUTUR DES FAC : L'ÉMANCIPATION DE L'INSTITUTION PAR SON FACTEUR HUMAIN

1. Introduction

Depuis plus de 20 ans¹ maintenant, le sujet des enfants du millénaire a généré maintes opinions sur la capacité et la volonté de ces derniers à s'inscrire dans la société moderne à titre de membres actifs. Nombreux sont ceux qui perçoivent les enfants du millénaire comme les enfants d'une génération narcissique ramenant tout à elle-même et vivant volontairement d'un détachement professionnel considérable. Une génération auprès de laquelle la validation n'a de référent que le Web, les jeux vidéo et les médias sociaux. Systématiquement, les enfants du millénaire sont placés dans la catégorie de ceux qui manquent de dévouement, de loyauté et de persévérance. La génération du tout prêt, et du «maintenant». Qu'advierait-il si les enfants du millénaire étaient dans les faits, hâtivement conscient de leur environnement, des enjeux qui les définissent et qu'ils devaient se confronter quotidiennement à des générations qui ne saisissent pas spécifiquement bien leur «modus operandi»? Dans le cas des Forces armées canadiennes (FAC), l'ouverture envers les milléniaux est nécessaire à la continuité et à l'avancement des opérations futures. La politique de la Défense Canada *Protection, Sécurité, Engagement*²(PSE), cible bien le besoin de s'adapter à une clientèle dont les valeurs et les référents, sans nécessairement être différents en importance, sont pondérés différemment dans l'ordre de priorité.

¹ L'an 1998 marque l'arrivée à la maturité des enfants du millénaire (1980-2000)

² Canada. Ministère de la Défense nationale. "La politique de Défense du Canada, Protection, Sécurité, Engagement" Ottawa, 2017.

Les différences intergénérationnelles existantes entre la génération des enfants du millénaire et les générations³ avec lesquelles cette dernière doit interagir au sein des FAC, seront examinées. Les traits caractéristiques et marquants des milléniaux seront mis en relief et une analyse de ces traits sera effectuée afin de comprendre comment ils interagissent en juxtaposition aux générations précédentes. L'objectif est de comprendre comment la génération des milléniaux raisonne et interagit dans le but de cibler la meilleure approche à prendre afin d'être professionnellement attrayant à leurs yeux, de savoir comment les maintenir au sein des FAC une fois entraînés et finalement comment maximiser leurs succès en opération le temps venu. La génération des enfants du millénaire, plus que tout autre avant eux, ayant eu un accès précoce et abondant à la technologie, peuvent avoir à se retrouver au milieu d'un environnement humain et matériel spécifique à leurs émancipations afin d'envisager un succès conséquent de leurs implications dans des opérations des FAC.

Cet essai mettra en perspective qu'en comprenant bien les éléments conditionnant et motivant les enfants du millénaire, les interactions et les assises intergénérationnelles se modifieront et permettront une amélioration des résultats en opérations des FAC pour les années à venir. Comment les élans d'une génération de milléniaux influenceront et façonneront ils le leadership institutionnel des FAC? Les argumentations seront effectuées au moyen de quatre volets soit, les dogmes des milléniaux et des générations en interaction; les référents générationnels distincts; les conditionnant psychiques; les valeurs spirituelles et morales ainsi que de la mise en scène de l'autre avant soi à l'ère du cyber.

³ Statistique Canada, "Les générations au Canada", *Recensement de 2011*, No 98-311-X2011003, 2012, lien : www12.statcan.gc.ca.

2. Chapitre 1 : dogmes des milléniaux et des générations en interaction

Les interactions intergénérationnelles ont toujours été complexes et combien importantes au fil des ans. Les idéologies et les croyances définissant les différentes générations ont cohabité et interagissent ensemble tout en se modifiant et en évoluant de manière maquée notamment depuis l'avènement de la Première Guerre mondiale. Aujourd'hui, à l'ère de la cybernétique et de l'arrivée des enfants du millénaire dans les rangs des FAC, les idéologies se frottent et se comparent entre trois générations distinctes opérant au même moment dans la profession des armes, la génération des Baby-Boomers, la génération X et les milléniaux.

Aujourd'hui, les membres les plus anciens des FAC sont les derniers Baby-Boomers (1946 à 1965)⁴. La génération des Baby-Boomers a trouvé son accomplissement dans le travail. Cette génération a pris place dans un après-guerre glorieux où le travail était le centre des préoccupations, où le respect de l'autorité était de mise et où la confiance envers cette dernière était instinctive⁵. Au sein des FAC, cette génération est tout à fait prédisposée à personnifier et exceller dans la profession des armes⁶, elle s'en fait un honneur.

⁴ Statistique Canada, "Les générations au Canada", 2012, p. 6.

⁵ Rioux, Alain, "D'une génération à l'autre ..." *La bibliothèque de psychologie de Psycho-Ressources*, 2012, lien : <https://www.psycho-ressources.com/bibli/generations-x-y-z.html>.

⁶ Canada. Ministère de la Défense nationale. *A-PA-005-000/AP-001, Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*. Kingston, ON: Académie canadienne de la Défense - Institut de leadership des Forces canadiennes, 2009.

La génération X (1959 à 1977) quant à elle, est attirée par la recherche du défi et le besoin d'apprendre. Cette génération est réfractaire à l'autorité centrique, mais cependant ouverte à l'autorité hiérarchique. Elle vise l'équilibre entre le travail et la famille, il y a le travail, mais il n'y a pas que le travail.⁷ Au sein des FAC, cette génération comprend bien l'éthos et l'éthique militaire, elle le perçoit comme un défi à relever, un objectif à accomplir. Cette génération veut l'égalité des sexes et un environnement de travail respectant l'environnement. Cette génération désire diriger l'institution tout en dirigeant dignement les gens. Elle compose actuellement une bonne proportion de l'effectif actuel des FAC.

Finalement la génération des milléniaux est la plus récente génération à rejoindre les rangs des FAC. La génération du cyber, des médias sociaux et de la réalité virtuelle. Il s'agit d'une génération ouverte sur le monde qui, bien qu'elle ait accès à plus de modèles que toute autre génération avant elle, trouve difficilement un modèle auquel s'identifier.⁸ Pour cette génération, la détermination du bien et du mal passe par une auto-analyse de l'environnement et de l'information disponible, technologiquement accessible « their direct access to evidence of the best and worst of human society, emphasis on fairness, nose for authenticity and experience sharing their opinions with the entire world will result in this cohort developing not only unique worldviews and assumptions about human nature

⁷ Rioux, Alain, "D'une génération à l'autre ..." 2012.

⁸ Ibid.

but a strong sense of self-worth and confidence in their ability to exercise independent moral judgement [...]⁹.

La génération des enfants du millénaire évolue dans un environnement militaire composé d'un amalgame de dirigeants de la génération X et des Baby-Boomers. Afin d'être cohérent pour les milléniaux, il faut que les dirigeants se voient identifiés comme des modèles pour que le respect soit gagné. En l'absence de cette identification, les milléniaux trouveront des alternatives afin d'en venir à des solutions :

«[...] having continuously worked in collaborative ways with peers applying creative use of technology, an emphasis on exploring new ways to solve problems and belief that all truth comes with an expiry date, members of this cohort will constantly be sharing views with others to find alternate ways of accomplishing goals hence resulting in them frequently challenging established procedures, experimenting with new approaches, sharing ideas with those outside the unit/team/CAF and developing unique solution sets.¹⁰»

En adaptant les interactions aux milléniaux et en s'établissant comme modèles pour ces derniers, les dirigeants des FAC auront alors accès à une vaste gamme de compétences de la «e-génération». Ces compétences sont pour eux un simple mode de vie, une manière d'aborder le quotidien. Avec ces modèles pour se référer, ils se réaliseront dans un groupe qui valide leurs actions et leur montre un véritable portrait du bon et du mal. C'est à ce

⁹ Okros, Alan. "Slide to Unlock: Implications from the Harnessing 21st Century Competencies Project." *Report Submitted to DGMRA*, 2015.

¹⁰ Ibid. p.3.

moment que les FAC bénéficieront efficacement de la participation des milléniaux à leurs opérations.

3. Chapitre 2 : générations de référents distincts

Pour comprendre comment les générations actuelles des FAC interagissent entre elles, il est pertinent de voir où chacune puise son information. La génération des Baby-Boomers puise majoritairement son information dans les médias traditionnels. La génération X quant à elle puise majoritairement son information dans les médias électroniques. C'est le passage de l'information «racontée» vers l'information «commentée» instantanément. Les milléniaux sont de l'ère de l'information continue de sources électroniques multiples, mais surtout de l'information véhiculée via les réseaux sociaux¹¹. Sans connaître initialement la cause et le contexte de la nouvelle, ils sont rapidement submergés du drame de cette dernière.

Pour valider l'information obtenue et pour valider l'interprétation qu'ils en font, les baby-boomers en discutent entre eux, la génération X en discute avec les Baby-Boomers et entre eux, alors que les milléniaux en discutent entre eux et sur les médias sociaux. La clef des interactions réside ici dans le réflex de validation, où va chacun pour se valider? Par réflex, les milléniaux n'iront pas vers les Baby-Boomers puisqu'ils incarnent l'autorité restrictive, ce qui pourrait devenir confrontant voir même embarrassant pour eux. Dans les FAC, c'est pourtant vers le haut plutôt qu'à l'horizontale que la validation s'obtient et que

¹¹ Pilon-Larose, Hugo, "*Les milléniaux et la culture : jeunes et cultivés*", La Presse, www.lapresse.ca, 2016

l'endossement survient. Il y a donc entre ces générations une différence marquée entre la communication humaine et la communication de professionnelle. Cette différence ne doit pas être ignorée dans l'interaction quotidienne des membres des FAC.

En découle le mentorat qui n'est pas une pratique simple à effectuer puisque la personne mentoré, souvent junior en grade et en expérience, doit volontairement accepter cette assistance privilégiée «Le mentorat est une relation professionnelle dans laquelle une personne plus expérimentée (un mentor) partage volontairement ses connaissances, ses informations et sa sagesse avec une personne moins expérimentée (un mentoré) qui désire bénéficier de cet échange.¹²» Pour les Baby-Boomers, le mentorat est naturellement perçu comme quelque chose de naturel d'un membre expérimenté envers un membre qui l'est moins. Pour la génération X, le mentorat est une opportunité d'apprendre plus rapidement de quelqu'un qui a vécu des expériences jusque-là inaccessible pour eux. Pour les enfants du millénaire, les opportunités de mentorat sont fréquemment mésinterprétés et prises pour de l'encadrement, ce qui n'est pas de même nature et de mêmes intentions¹³

Si nous faisons l'amalgamation des sources d'information, des sources de validation et des perceptions du mentorat, il en ressort une fois de plus que les enfants du millénaire se rebutent à l'«encadrement» et à une structure de communication professionnellement ou socialement imposée. Pour les FAC l'efficacité et le rendement individuel et collectif sont le produit de trois variables : les caractéristiques individuelles, les caractéristiques collectives et les caractéristiques organisationnelles ou

¹² Lagacé, Daniel et Knacksteadt, Janine, «Manuel sur le mentorat», Défense nationale, 2007, p. 5

¹³ Ibid, p. 7

institutionnelles¹⁴. Les milléniaux démontrant plus de prudence envers le concept «collectif», il serait donc approprié de regarder à cultiver leurs compétences et leurs habiletés individuelles. Il faut déployer leurs forces plutôt que de façonner leurs vulnérabilités.

4. Chapitre 3 : des conjonctions de «Ça, Moi et Surmoi» différentes

Pour l'ensemble des générations, le «Ça» (inconscient) représente la passion chaotique et les besoins pulsionnels désorganisés, c'est la partie impénétrable de la personnalité¹⁵. Cette partie qui conditionne les comportements de l'homme ne s'altère pas avec les époques, elle est imbibée de ferveurs irréflechies et comme elle réside dans l'inconscient de la psyché, elle conditionne le comportement de manière difficilement observable. Dans le cadre de cet essai, la présentation du «Ça» se veut une introduction au concept du «Moi» et au «Surmoi» qui y sont liés. Le «Ça», le «Moi» et le «Surmoi» peuvent être expliqué séparément cependant ils demeurent l'aval ou l'amont, l'un de l'autre.

Le «Moi» de Freud représente le bons sens, c'est la partie de la personnalité qui assure les fonctions consciente¹⁶. Pour les générations des Baby-Boomers, X et les milléniaux, le «Moi» se mets en scène et s'exprime différemment. Considérant que le «Moi» viens briser les élans du «Ça» et qu'il remplace le principe de pulsions par celui de

¹⁴ Canada. Ministère de la Défense nationale. *A-PA-005-000/AP-004, Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston : Académie canadienne de la Défense, 2005, p. 2.

¹⁵ Freud, Sigmund. "Le Moi et le ça". Petite bibliothèque Payot. Paris. (2015)

¹⁶ Ibid.

la réalité, c'est son positionnement dans cette réalité qui n'est pas la même pour les trois générations observées. Les Baby-Boomers, ayant une relation à l'autorité plus harmonieuse¹⁷, exprime leur «Moi» de manière rationnelle et discipliné. La génération X exprime son «Moi» avec une spontanéité plus flagrante et le positionne comme moteur de leurs échecs ou de leurs réussites. Pour les milléniaux, le «Moi» s'exprime de manière plus narcissique, il se positionne de manière à ce qu'il y est le «Moi» avec ses revendications et ses idéologies et autour, tous les autres.

Les interdits du «Surmoi» diffèrent aussi d'une génération à l'autre. Le «Surmoi» est l'intériorisation des interdits parentaux, une puissance interdictrice donc le «Moi» est obligé de tenir compte¹⁸. Pour les Baby-Boomers, le «Surmoi» ou le «il ne faut pas», est très fort et influence grandement l'expression quotidienne du «Moi». Pour la génération X. le «Surmoi» est toujours présent, mais est mis un peu en veille, il se positionne comme un référent accessible et crédible, il conditionne le «Moi» subtilement et continuellement. Finalement pour les milléniaux, le «Surmoi» est un peu confrontant. Il représente l'interdiction qui n'est pas nécessairement légitimée. L'expression du «Moi» tend à être plus robuste que la considération du «Surmoi».

Pour les membres et les dirigeants des FAC, le fait de prendre en considération le conditionnement psychique intergénérationnel permet d'adapter les approches collaboratives et fonctionnelles nécessaires à l'accomplissement des tâches et opérations. Au-delà de la perception du laissez-faire, de l'observation d'un égocentrisme important

¹⁷ Rioux, Alain, "D'une génération à l'autre ..." 2012.

¹⁸ Freud, Sigmund. "Le Moi et le ça" 2015.

ainsi que de l'observation des désengagements professionnels multiples, il faut remarquer le fil conducteur où se brise à tout coup la vague, c'est-à-dire contre l'autorité dominante. Si les FAC sont perçues par les milléniaux comme un «Surmoi» rigide et inébranlable, il se peut que les relations professionnelles deviennent éphémères. Si le FAC se positionne de manière à être perçu par les milléniaux comme un «Moi» assumé par ses convictions, les relations professionnelles pourraient prendre une tout autre tangente et la longévité de ces dernières pourraient être grandement améliorée.

5. Chapitre 4 : des valeurs spirituelles aux valeurs morales

Selon les générations, le visage de ce qui est bon et mauvais en société, change et se modifie. Après les deux Guerres mondiales, la religion était encore la référence pour l'interprétation du bon ou du mauvais. La génération X s'est vu enseigner la morale, optionnel à la religion. Les parents des milléniaux ont, quant à eux, dû justifier pourquoi ils voulaient voir leurs enfants baptiser. Les milléniaux ont appris le bien et le mal en société par le biais de la justice, ce pour quoi l'on punit ou ne punit pas ainsi que le poids de chaque geste en lien avec sa conséquence. Il y a donc eu un passage sociétal manifeste de la religion au comportement moralement acceptable. Les FAC n'en font pas exception puisqu'elles sont le reflet de la société qu'elle représente et protège¹⁹.

L'interprétation de ce qui est bon et mauvais varie aussi de manière individuelle. Le fait d'évoluer dans une ère technologique plutôt qu'électronique ou industrielle laisse

¹⁹ Canada. Ministère de la Défense nationale, Énoncé d'éthique de la Défense, www.forces.gc.ca, Ottawa, 2014.

place à la latitude ou à une plus grande acceptation de comportements préalablement jugée intolérables. Les enfants du millénaire sont plus tolérants aux laxismes du langage, à l'absence de courtoisie et au non-respect des coutumes²⁰. Dans les FAC, le respect des coutumes et des traditions est primordial tout comme le port de l'uniforme représente la fierté de l'institution. Il y a donc un fossé générationnel à combler où, pour les milléniaux, l'individualisme tend à primer sur le collectif. Le bon du mauvais est ainsi individuellement teinté par cette envie des milléniaux d'avancer seul et de réussir seul, de se faire offrir des opportunités par les FAC plutôt que d'offrir eux-mêmes quelque chose à l'organisation²¹.

L'expression de ce qui est bon ou mauvais au niveau collectif se présente de manière collégiale pour les enfants du millénaire. Ils adhèrent à l'effort de groupe et au travail d'équipe par désir davantage que par nécessité. Les FAC sont partout et en tout, l'assemblage de membres ayant adhéré et compris intuitivement, l'importance du «nous». Encore une fois, l'évaluation du bon et du mauvais passe par le filtre de référents intergénérationnels entièrement divergents. Les milléniaux mise sur le collectif seulement si ce collectif se trouve être une extension d'eux même :

[...] ces jeunes professionnels souhaitent travailler dans un milieu qui correspond à leurs valeurs. S'ils peuvent s'impliquer dans un projet qui vient appuyer une cause qui leur est chère, ils seront nettement plus engagés dans leur travail. «Les milléniaux veulent vivre des expériences. Ils n'ont pas une vie au travail et une vie à la maison. Ils ont juste une vie. C'est ce qui teinte leurs relations» [...]²²

²⁰ Rioux, Alain, "D'une génération à l'autre ..." 2012.

²¹ Rioux, Alain, "D'une génération à l'autre ..." 2012.

²² Kassab, Libana et Tremblay, Nathalie, " Qui sont les milléniaux?, le Droit, www.ledroit.com, 2018

En somme, les FAC sont maintenant composées de membre ayant encore des attachements religieux tout comme d'autres n'en ont plus aucun et qui prêchent que la morale. Elles sont composées de jeunes adultes fortement attirés vers l'individualisme, parfois à la limite du narcissisme, et d'autre qui n'en ont que pour l'effort collectif et la fierté du «nous» sur tout. Évidemment, tous doivent cohabiter et fonctionner ensemble, le défis et perpétuel. Ce qui a toutefois été démontré est que les enfants du millénaire sont prêts à tout donner pour une cause à laquelle ils adhèrent et que pour se faire, la cause doit leur être proposée comme une extension d'eux même et non comme un «rôle» à jouer épisodiquement. Très peu pour eux la théorie de la mise en scène, ils sont constamment le personnage de leur vie. Ceci dit, une fois le phénomène identifié, les FAC se voient présenter une opportunité de faire falloir la fibre de la détermination et de l'intégrité pour retirer le meilleur des milléniaux tout en leur offrant l'occasion de s'épanouir individuellement dans l'effort collectif.

6. Chapitre 5 : le Canada avant soi-même et l'ère cybernétique

Pour la génération des Baby-Boomers et la génération X, l'abnégation et le dévouement indéfectible de leur service envers le Canada n'est pas une question de choix, c'est un mode de vie professionnel nécessaire. Combattre un ennemi conventionnel ou non, assurer le maintien de la paix en théâtre opérationnel ou encore atténuer les souffrances humaines, est un appel de la profession des armes intelligible et retentissant²³. Là où l'appel est moins «intuitif», c'est dans le domaine du cyber. Le

²³ Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-001, "Servir avec honneur : La profession des armes au Canada". Kingston. Académie canadienne de la Défense, 2009.

même désir de dévouement existe mais le domaine cyber étant moins «tangible», le naturel ne fait pas surface aussi naturellement que dans les conflits connus avant l'avènement du «World Wide Web» et du «Web 2.0».

Maintenant que les enfants du millénaire rejoignent les rangs des FAC, une opportunité unique se dessine de prendre les rênes du cyber et de l'approcher de front. Les milléniaux sont nés dans l'ère technologique, ils ont grandi et évolué avec cette réalité comme étant une seconde nature. Les milléniaux connaissent le Web, le Dark Web, le Web 2,0, le «Streaming», les jeux de coopérations en ligne, le clavardage²⁴, les subtilités du clavardage, etc. Ils ont aussi possiblement déjà eu à faire face à la cyber intimidation étant plus jeune et ont appris à naviguer avec cette réalité. Pour les milléniaux, l'importance du groupe dans le domaine informatique raisonne bien. La force de un plus l'habileté de l'autre ne font qu'améliorer les chances de succès. Dans cette perspective le groupe avant soi-même, la cause plus importante que nous, a sa résonance.

Les FAC d'aujourd'hui intègre le cyber à leurs planifications opérationnelles. Tellement de subtilités existent, que seuls ceux spécialement entraînés ou ayant cette seconde nature envers la technologie, peuvent comprendre les subtilités et détecter les possibles menace. L'autre avant soi-même dans le cyber est un effort collectif nécessaire dans un avenir à court et moyen terme. Le jargon utilisé est complexe tout comme les lieux de rassemblement cyber. Il faut être beaucoup, partout et sans interruption afin de prévenir la menace d'un impact possible sur le collectif, sur le monde réel.

²⁴ Conversation informelle sur internet (alias «chat room»)

À la lumière des enjeux importants qu'impose la cybernétique sur l'institution des FAC, il devient manifeste de comprendre que pour développer les forces, il faut saisir l'opportunité de maximiser les habiletés propres aux enfants du millénaire. Il vaut la peine de voir jusqu'où les FAC sont capables de s'adapter à eux afin de les motiver à rejoindre ses rangs, d'y rester et d'y performer plus que tout autre dans ce domaine d'expertise. Une sorte d'ingénierie sociale inversée permettrait d'aligner les FAC vers un avenir différent. La force des enfants du millénaire n'est peut-être pas simplement et totalement dans le cyber, cependant dans ce domaine, les FAC ont beaucoup à apprendre d'eux.

7. Conclusion

À la suite des observations faites dans cet essai et afin de comprendre la meilleure approche à prendre avec les enfants du millénaire, il faut noter que certains traits marquants se sont montrés systématiquement différents. Principalement la relation avec l'autorité est diamétralement opposée entre la génération des Baby-Boomers et de celle des milléniaux. De plus, l'approche du groupe versus l'approche individuel est aussi un trait marquant des différences. D'une génération à l'autre le travail prend une dimension différentes, pour les baby-Boomers c'est un prolongement de la définition d'eux même, pour la génération X c'est une opportunité de dépassement, pour les milléniaux il s'agit d'un cadre rigide et restrictif auxquels ils adhèrent difficilement.

Là où les générations se rapprochent est dans l'importance d'accomplir quelque chose d'important. La génération des Baby-Boomers veut abattre du travail, la génération X veut des opportunités dans le travail et les milléniaux désirent s'arrimer à un travail qui interpelle leurs convictions. Les trois générations ont la famille en importance bien que chacun l'exprime différemment lorsque présenté à la réalité «travail-famille». Tous vivent de leurs époques, il n'y a pas de magie, au sein des FAC, ils se rapprochent, s'expriment et s'échangent inévitablement leurs valeurs. L'environnement de travail a des défis pour chacun et offre une panoplie étendue d'opportunités de cheminements professionnels.

Il y a au-delà des stéréotypes de chacune des générations un fort principe de valeur identitaire et motivateur. En se concentrant sur les forces de chacun, les dirigeants des FAC trouveront en leur organisation, une richesse de capacités intrinsèques impressionnantes. Pour communiquer efficacement avec les milléniaux, il faut entre autre réussir à se faire reconnaître comme modèle par eux, il faut éviter d'incarner l'autorité ou le cadre rigide de l'organisation et plutôt se positionner comme l'ouverture d'esprit par laquelle les opportunités et les idées se réalisent. Il faut être mentor ou coach et éviter d'être perçu comme un encadrement rigide. Finalement, au travers les réalités d'entraînement et d'opérations, il faut envisager de faire basculer lentement l'organisation vers ses futurs dirigeants, il faut adapter graduellement les relations professionnelles vers celle attendu des enfants du millénaire.

Comment les élans d'une génération de milléniaux influenceront et façonneront ils le leadership institutionnel des FAC? En résumé, la génération des enfants du millénaire

(plus que tout autre avant eux) ayant un accès précoce et abondant à la technologie doit se retrouver au milieu d'un environnement humain et matériel propice à leurs émancipations professionnelles pour envisager le succès conséquent des opérations des FAC. En mettant en perspective et en comprenant bien les éléments conditionnant et motivant les enfants du millénaire, les interactions et les assises intergénérationnelles se modifieront et permettront une amélioration des résultats en opérations des FAC pour les années à venir. Les «militants» deviendront «militaires» et la génération qui lui succèdera, la génération Z (un retour à la génération silencieuse), aura vu une résilience professionnelle s'opérer et la conditionner. L'émancipation de l'institution se conditionnera alors inmanquablement par son facteur humain.

8. Biographie

Maillet, Léandre. "Psychologie et organisations : L'individu dans son milieu de travail". Agence d'ARC inc. Montréal. (1990).

Stone, Douglas; Patton, Bruce et Heen, Sheila. "Comment mener les discussions difficiles : Avec votre patron, votre femme, votre mari, vos enfants, vos voisins". Seuil. New York. (2001).

Freud, Sigmund. "Le Moi et le ça". Petite bibliothèque Payot. Paris. (2015)

Canada. Ministère de la Défense nationale. "La politique de Défense du Canada, Protection, Sécurité, Engagement" Ottawa, (2017).

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-001, "Servir avec honneur : La profession des armes au Canada". Kingston. Académie canadienne de la Défense, (2009).

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-005, "Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes". Académie canadienne de la Défense, (2005).

Canada. Ministère de la Défense nationale, "Énoncé d'éthique de la Défense", www.forces.gc.ca, Ottawa, (2014).

Lagacé, Daniel et Knacksteadt, Janine, «Manuel sur le mentorat», Défense nationale, (2007).

Statistique Canada, "Les générations au Canada", *Recensement de 2011*, No 98-311-X2011003, lien : www12.statcan.gc.ca. (2102).

Rioux, Alain, "D'une génération à l'autre ..." *La bibliothèque de psychologie de Psycho-Ressources*, lien : www.psychos-ressources.com. (2012).

Pilon-Larose, Hugo, "*Les milléniaux et la culture : jeunes et cultivés*", La Presse, www.lapresse.ca, (2016).

Kassab, Libana et Tremblay, Nathalie, " Qui sont les milléniaux?, le Droit, www.ledroit.com, (2018).

Davis, Karen D. "L'intelligence culturelle et le leadership". Kingston. Académie canadienne de la Défense, (2010).

Conley, major Devin, et Éric Ouellet. "La transformation des Forces canadiennes : la quête de l'insaisissable efficacité." *Le Journal de l'Armée du Canada* 14, no. 1 (2012).

Okros, Alan. "Slide to Unlock: Implications from the Harnessing 21st Century Competencies Project." Report Submitted to DGMRA (August 2015).

Auer, Matthew R. "The Policy Sciences of Social Media." *The Policy Studies Journal* 39, no. 4 (November 2011).

Bibby, Reginald W. "Canada's Emerging Millennials." *Transition* 39, no. 3 (Fall 2009).

Driedger, Leo. "Multiculturalism: Sorting Identities, Rights, et Conflicts." *Canadian Ethnic Studies* 43, no. 1/2 (2011).

Ng, Eddy S.W., et Charles W. Gossett. "Career Choice in Canadian Public Service: An Exploration of Fit with the Millennial Generation." *Public Personnel Management* 42, no. 3 (September 2013).

Ouattara, Ibrahim, et Carole C. Tranchant. "Multiculturalisme cosmopolite et multiculturalisme pluraliste." *Canadian Ethnic Studies* 38, no. 3 (2006).

Saba, Tania. "Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses." *Gestion* 34, no. 3 (2009).

Edmunds, Timothy. "The Defence Dilemma in Britain." *International Affairs* 86, no. 2 (March 2010).