

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



COMPATIBILITÉ ENTRE LA GÉNÉRATION Y ET LE PROGRAMME DE FORMATION DES OFFICIERS DE LA FORCE RÉGULIÈRE

Maj David Sheink

JCSP 44

Exercise Solo Flight

Disclaimer

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

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2018.

PCEMI 44

Exercice Solo Flight

Avertissement

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2018.

EXERCISE *SOLO FLIGHT* – EXERCICE *SOLO FLIGHT*

**COMPATIBILITÉ ENTRE LA GÉNÉRATION Y ET LE PROGRAMME
DE FORMATION DES OFFICIERS DE LA FORCE RÉGULIÈRE**

Maj David Sheink

“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: 5645

“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: 5645

COMPATIBILITÉ ENTRE LA GÉNÉRATION Y ET LE PROGRAMME DE FORMATION DES OFFICIERS DE LA FORCE RÉGULIÈRE

«*A generation is not defined by the options it has but by the choices it makes*»
Sharanya Haridas

INTRODUCTION

Les hommes et les femmes au sein de l'institution militaire forment la pierre angulaire de la plus récente politique de défense du gouvernement libéral, *Protection, Sécurité, Engagement*, publiée en juin 2017. Tel que mentionné au tout début du premier chapitre: «*Les gens sont la clé de tout ce que font les Forces armées canadiennes pour s'acquitter de leur mandat¹*». Soutenant que le personnel militaire est au cœur de cette nouvelle politique, le ministre de la Défense, Harjit S. Sajjan a d'ailleurs cité : «*La politique Protection, Sécurité, Engagement reconnaît que nos femmes et nos hommes en uniforme constituent la plus importante capacité des Forces armées canadiennes²*». Bien conscient que l'environnement contemporain de la défense est plus complexe que jamais, le gouvernement propose entre autre d'augmenter la capacité des Forces armées canadiennes (FAC) dans les domaines émergents ou en croissance tels que l'espace, le cyberespace, le renseignement et les forces spéciales. Pour ce faire, il a été fixé comme objectif d'accroître la taille de la Force régulière de 3 500 membres (pour un total de 71 500) et la Force de réserve de 1 500 membres (pour un total de 30 000)³. La tâche n'est pas simple, particulièrement considérant le fait que les FAC ne sont pas parvenues dans les dernières années à maintenir leur effectif dans la marge d'erreur acceptable (68 000 +/- 500 membres). Le rapport numéro 5 du vérificateur général du Canada au sujet du recrutement et

¹ Canada, Minister of National Defence. *Strong, Secure, Engaged*, p.19.

² Harjit S. Sajjan, communiqué de presse, Ottawa, 7 juin 2017, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2017/06/le_canada_presentesanouvellepolitiquedededefense.html

³ Canada, Minister of National Defence. *Strong, Secure, Engaged*, p.19.

du maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes publié à l'automne 2016 faisait état d'une piètre situation quant à l'effectif total (manque à gagner d'environ 2 000 membres). Pire encore, alors que la Force régulière a besoin de 60 500 membres formés pour s'acquitter de son mandat, le même rapport rapportait un manque à gagner de plus de 4 000 membres formés et opérationnels au sein des divers groupes professionnels⁴. Le rapport relevait également des difficultés notables dans le recrutement des femmes avec un effectif de 14% au début 2016⁵ et un objectif de représentation établi à 25% d'ici 2026 dans la dernière politique de défense⁶.

Plusieurs raisons ont été soulevées dans le rapport du vérificateur général pour expliquer les difficultés systémiques du Groupe de recrutement (sous le Commandement du Personnel militaire) à recruter en nombre suffisant pour contrebalancer l'attrition (7% au cours de l'exercice 2015-2016) et atteindre l'effectif autorisé. Les compressions budgétaires des années 2000 ont par exemple forcé la fermeture de 13 centres de recrutement et l'abolition de 180 postes⁷. Il est aussi mentionné que le site web où les candidats peuvent appliquer manque d'information sur les différents métiers offerts et que le processus d'enrôlement est long et fastidieux. Il est d'ailleurs mentionné qu'il a fallu en moyenne 200 jours au Groupe de recrutement pour compléter l'enrôlement d'une recrue en 2015. Bien que ces raisons soient certainement en partie responsables du fait que les FAC ne soient pas parvenues à attirer suffisamment de candidats, il serait normal de se demander si une autre raison fondamentale n'ait pas été omise, soit l'incompatibilité entre l'institution militaire et le plus gros bassin de main d'œuvre maintenant disponible sur le marché du travail - les milléniaux ou la génération Y

⁴ Canada, Office of the Auditor General of Canada. Reports of the Auditor General of Canada. Report 5 Canadian Armed Forces Recruitment and Retention – National Defence, 2016.

⁵ Ibid.

⁶ Canada, Minister of National Defence. *Strong, Secure, Engaged*, p.12.

⁷ Canada, Office of the Auditor General of Canada. Reports of the Auditor General of Canada. Report 5 Canadian Armed Forces Recruitment and Retention – National Defence, 2016.

qui comprend les personnes étant nées entre 1980 et 2000. Selon Statistiques Canada, la génération Y représente maintenant 37% de la main d'œuvre disponible au pays, en faisant ainsi le plus gros bassin de main d'œuvre, devant la génération X (33%) et les Baby Boomers (30%), cette dernière génération qui quittera massivement le marché du travail au cours des dix prochaines années⁸. Les prévisions estiment que la génération Y constituera 75% de la main d'œuvre disponible au Canada d'ici 2028⁹. Pour réduire la portée du présent travail, l'analyse de la perception de compatibilité entre la génération Y et l'institution militaire sera restreinte à un seul programme d'enrôlement, soit le programme de formation des officiers de la Force régulière (PFOR)¹⁰. Il sera montré que le degré de compatibilité entre ce que recherche la génération Y et ce qu'a à offrir le PFOR au travers des collèges militaires est particulièrement élevé, mais que des stratégies de recrutement pourraient améliorer le niveau de perception de correspondance et donc l'attraction envers ce programme. Le parcours offert aux candidats choisissant de poursuivre leurs études aux collèges militaires semble cadrer le mieux (par rapport aux autres programmes d'enrôlement des officiers dans la Force régulière) avec les valeurs et les attentes propres à la génération Y. Il sera ainsi défendu que malgré le fait que le coût par officier breveté du Collège militaire royal du Canada (CMRC) soit substantiellement plus élevé que pour les autres programmes d'enrôlement des officiers¹¹, ce programme offre un avantage concurrentiel important pour parvenir à recruter la crème de cette nouvelle génération envahissant rapidement le marché du travail. Le travail sera divisé en trois parties: le PFOR et les collèges militaires, les

⁸ Canadian Business, Millennials are now the biggest generation in the Canadian workforce, 3 Jun 2015, <http://www.canadianbusiness.com/innovation/the-millennial-majority-workforce/>

⁹ Financial Post, Like it or not, Millennials will change the workplace, 16 Sep 2013, <http://business.financialpost.com/executive/careers/like-it-or-not-millennials-will-change-the-workplace>

¹⁰ À noter ici que l'O AFC 9-12 inclut dans le programme PFOR certains candidats poursuivant leurs études dans une université civile. Toutefois, le présent travail ne considèrera que le programme au travers des collèges militaires, ce qui représente la vaste majorité des candidats enrôlés sous le programme PFOR.

¹¹ Canada, Office of the Auditor General of Canada. Reports of the Auditor General of Canada. Report 6 – Royal Military College of Canada – National Defence, 2017.

caractéristiques et les valeurs de la génération Y et finalement le recrutement et la perception de correspondance entre la génération Y et le PFOR. Cette dernière section visera à établir des stratégies de recrutement pour stimuler l'attraction et ainsi assurer la pérennité du programme.

PROGRAMME DE FORMATION DES OFFICIERS DE LA FORCE RÉGULIÈRE (PFOR)

La prise de conscience de l'importance de développer un corps d'officiers professionnels et bien éduqués ne date pas d'hier. À la fin des années 60, le Chef d'état-major de la Défense (CEMD), le général Jean-Victor Allard a déclaré :

«It matters little whether the Forces have their present manpower strength, or half them, or double them; without a properly educated, effectively trained, professional officer corps the Forces would, in the future, be doomed to, at the best, mediocrity; at the worst disaster¹²»

Il était déjà reconnu à cette époque (avant que les événements de la Somalie ne viennent renforcer cette thèse) que les officiers des FAC nécessitaient plus que de l'entraînement tactique et opérationnel pour faire face aux défis inhérents des opérations militaires et pour performer dans un environnement chaotique où règne la *confusion de la guerre* (fog of war) tel qu'exprimé par Clausewitz. Il leur fallait aussi des outils intellectuels tels qu'un esprit critique et une culture générale pour palier à cette confusion. L'obtention d'un baccalauréat universitaire représentait un moyen efficace de développer ces outils intellectuels. Le CMRC a obtenu sa charte universitaire

¹² Randall Wakelam, One Officer Factory: The Royal Military College and Officer Education since 1955. Historical Studies in Education 26, no. 1, 2014, p.49.

en 1959 alors que plusieurs étaient de l'avis que l'institution militaire n'avait pas besoin d'officiers ayant en poche un diplôme universitaire¹³. Plus tard, en 1970, ce fut au tour du Collège militaire royal de Saint-Jean (CMRSJ) d'offrir un programme universitaire en administration des affaires sous la charte provinciale de l'Université de Sherbrooke¹⁴. Le Collège militaire de Royal Roads (RRMC) suivit, décernant des diplômes universitaires à partir de 1975. L'expansion des programmes offerts au sein des trois collèges militaires s'est poursuivie jusqu'au milieu des années 70, répondant à la recommandation du Conseil de perfectionnement des officiers dans le célèbre rapport Rowley de fournir les outils intellectuels aux officiers au travers d'une éducation libérale menant à l'obtention d'un diplôme universitaire¹⁵. Face à cette augmentation rapide du nombre de programmes académiques offerts, une étude a été amorcée en 1974 pour évaluer l'équilibre entre les piliers militaire et académique, les besoins des FAC et le coût d'opération des CMR. Au terme de cette étude, le programme en gestion d'ingénierie (Engineering Management) fut abandonné alors que le programme d'Études militaires et stratégiques fut lancé¹⁶. Les collèges militaires ont continué à développer leurs programmes d'étude de premier et deuxième cycle universitaire jusqu'au milieu des années 90 où le contexte économique et géopolitique de l'après-guerre froide a forcé la fermeture du CMRSJ et du RRMC¹⁷. Les répercussions des incidents fâcheux de la Somalie, où le leadership et l'éthique des membres des FAC a été sérieusement remis en question, ont eu une grande incidence sur les programmes offerts au CMRC. Le besoin de recentrage des programmes offerts qui a suivi s'est

¹³ Ibid, p.54.

¹⁴ Ibid, p.56.

¹⁵ Ibid, p.57.

¹⁶ Ibid, p.58.

¹⁷ La réouverture du Collège militaire royal de Saint-Jean en tant qu'institution universitaire est prévue pour 2018.

fait au travers du concept d'équilibre de l'excellence¹⁸. Le rapport Whithers de 1998 a remis l'accent sur le pilier militaire, «*to put the 'M' back into RMC*¹⁹», soutenant que l'instruction militaire était inadéquate pour préparer les jeunes officiers à s'acquitter de leur responsabilités futures. En 1999, en support du concept d'équilibre de l'excellence, le tronc commun a été développé conduisant à une augmentation significative du contenu mixte des divers programmes. Ainsi, pour obtenir un diplôme universitaire du CMRC, les étudiants en humanités et sciences sociales doivent aujourd'hui compléter des cours de mathématiques et de sciences tandis que les étudiants en science et génie doivent nécessairement compléter des cours de psychologie, de littérature et d'histoire. En ce sens, le PFOR au travers des collèges militaires a grandement évolué au cours des années pour devenir un programme menant à l'obtention d'un baccalauréat et d'un brevet d'officier tout à fait unique, où le contenu des programmes d'étude est enrichi par le tronc commun et où le volet académique ne constitue qu'un des quatre piliers essentiels du programme. Les trois autres composantes sont le leadership, la condition physique et le bilinguisme. Mis ensemble, ces quatre piliers font du PFOR un programme particulièrement exigeant. Suite à la visite d'aide d'état-major spéciale à l'automne 2016, le *Rapport sur le climat, le milieu d'instruction, la culture et le programme de formation des officiers au Collège militaire royal* a d'ailleurs indiqué :

«Le PFOR-CMR est un programme très intensif et exigeant. De par sa nature, il impose aux jeunes adultes qui y participent un niveau élevé de stress tant mental que physique qu'il est difficile de comparer à celui que vivent les autres étudiants universitaires. Pour réussir, les élof/aspm doivent être en bonne condition physique, résilients émotionnellement et

¹⁸ Ibid, p.61-62.

¹⁹ John Scott Cowan, RMC and the Profession of Arms: Looking Ahead at Canada's Military University. Canadian Military Journal 2, no. 3, 2001, p.7.

mentalement, disciplinés, doués pour les études et motivés, en plus d'afficher un potentiel pour le leadership.²⁰»,

L'aspect multidimensionnel et la valeur intrinsèque inhérente aux quatre piliers stimule les étudiants du CMRC à se surpasser en créant un environnement favorable à la saine compétition et à l'épanouissement dans les domaines du leadership, de l'éducation, de la forme physique et de la communication/bilinguisme. L'éducation de grande qualité en raison du faible ratio professeurs/étudiants permet aux élèves-officiers (élofs) de développer une culture générale et un esprit critique qui leur sera largement utile au cours de leur carrière militaire. Le développement de la capacité à exercer du leadership est intégré dans toutes les activités du programme et particulièrement lors des entraînements militaires estivaux où les élofs se préparent à exercer leur futur métier. Les élofs sont également assignés à diverses positions de leadership tout au long de leur séjour aux CMRC et sont encadrés par du personnel militaire pour parfaire leurs techniques de leadership qui leur seront essentielles dans leur future carrière. Le bilinguisme est encouragé dès le début du programme où une forte proportion d'anglophones est envoyée au CMRSJ afin d'y compléter la première des quatre années universitaire. Cette immersion dans un environnement francophone, combinée à la formation obligatoire dans la langue seconde permet à environ 90% des élofs d'atteindre le standard visé de B-B-B au test de langue seconde de la fonction publique²¹. Finalement, la forme physique et un style de vie active sont encouragés grâce à un programme intensif de sports intra-muros, d'équipes représentatives, et d'entraînement physique sous la supervision de personnel spécialisé pour atteindre un niveau de

²⁰ Canada, Department of National Defence. Special Staff Assistance Visit Report on the Climate, Training, Environment, Culture and Regular Officer Training Plan (ROTP) Programme at the Royal Military College of Canada – Kingston. 10 March 2017, annex I, p.4.

²¹ Ibid, p.29.

forme physique supérieur aux exigences de base des FAC. Cette structure à quatre volets pose bien sûr des défis au niveau de la priorisation et de l'harmonisation tel que rapporté par le personnel de la visite d'aide d'état-major spéciale. Les tensions entre les volets académiques et militaires existaient déjà dans les années 70 et ont refait surface dans les années 90 tel que mentionné plus tôt, mais il n'en reste pas moins que la quête d'excellence dans chacun des piliers permet de développer des compétences d'une grande valeur dans le corps d'officiers des FAC. Non seulement le PFOR permet-il aux candidats d'obtenir un diplôme universitaire ainsi qu'un brevet d'officier, mais il offre également des avantages non négligeables tels que la subvention de l'ensemble des frais d'éducation, une solde mensuelle et tous les autres avantages liés au service militaire (temps donnant droit à une pension, congés annuels payés, soins médicaux et dentaires gratuits)²². Quoique le rapport 6 du vérificateur général de l'automne 2017 remette en doute la valeur de l'investissement dans le PFOR-CMR, argumentant entre autre un coût de fonctionnement par étudiant deux fois plus élevé que dans d'autres universités²³, les statistiques ont montré que 55% des officiers généraux ont complété ce programme alors que celui-ci ne produit que 25% des officiers brevetés des FAC²⁴. Le CMRC semble donc remplir adéquatement sa mission : «*Produire des officiers avec les capacités mentales, éthiques, physiques et linguistiques nécessaires pour mener avec distinction dans les FAC*²⁵». Le PFOR-CMR est définitivement un programme unique, intense et exigeant regroupant et socialisant des futurs leaders des quatre coins du Canada en quête de défis désirant poursuivre leurs études

²² Canada, Department of National Defence, Canadian Forces Administrative Order (CFAO) 9-12, Regular Officer Training Plan.

²³ Canada, Office of the Auditor General of Canada. Reports of the Auditor General of Canada. Report 6 – Royal Military College of Canada – National Defence, 2017, p.11.

²⁴ Canada, Department of National Defence. Special Staff Assistance Visit Report on the Climate, Training, Environment, Culture and Regular Officer Training Plan (ROTP) Programme at the Royal Military College of Canada – Kingston. 10 March 2017, annex I, p.11

²⁵ Site web du Collège militaire royal du Canada, consulté le 7 mai 2018, <https://www.rmc-cmr.ca/fr/bureau-secretaire-general/programme-formation-officiers-force-reguliere>

universitaires tout en se préparant pour une carrière stimulante au sein des FAC. La génération Y formant l'essentiel du bassin actuel de jeunes Canadiens visés par ce programme, la prochaine section tentera de définir les caractéristiques et les valeurs de ce groupe pour ultimement déterminer le niveau de compatibilité.

CARACTÉRISTIQUES ET VALEURS DE LA GÉNÉRATION Y

Une génération peut être décrite comme étant «*un groupe de personnes d'âges similaires ayant vécu les mêmes événements historiques au cours de la même période*²⁶». La génération Y est par exemple la première génération à avoir été complètement immergée dans l'ère électronique avec l'émergence de l'Internet au début des années 1980. Ils ont grandi en même temps que les téléphones cellulaires, les sites web et les médias sociaux ont révolutionné la planète. Il est donc normal dans ce contexte que la technologie soit pour cette génération un sixième sens²⁷. Étant nées dans un monde numérique où la technologie a progressé à un rythme effréné, ce groupe de personnes a développé un comportement et des capacités uniques, tel qu'une aisance dans un environnement multitâche. Pourtant, beaucoup d'articles ont fait mention de la 'collision' ou encore du 'choc' des générations sur le marché du travail et la génération Y a particulièrement été la cible de critiques. Pour n'en nommer que quelques-uns, la génération Y est surnommée «*Generation Me*», «*Generation Whine*», «*Trophy kids*», on accuse les milléniaux d'être lâches, narcissiques, égocentriques, individualistes, «*high-maintenance*», déloyaux, irrespectueux, questionnant l'autorité et voyant la vie au travers de lunettes roses. Un auteur les a

²⁶ Brenda J. Kowske, Rena Rasch and Jack Wiley, Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology* 25, no. 2, 2010, p.266.

²⁷ Andrea Hershatter and Molly Epstein, Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology* 25, no. 2, 2010,, p.211.

même qualifiés d'«incapables de toute contribution intellectuelle²⁸». Clairement, si tel est le cas, les FAC sont dans le pétrin, considérant qu'ils représenteront 75% de la main d'œuvre disponible d'ici 10 ans. Pourtant, il n'est rien et des auteurs comme Strauss et Howe la décrivent plutôt comme la prochaine «Greatest Generation²⁹». En fait, la génération Y partage généralement les mêmes valeurs que les générations l'ayant précédée et possède des caractéristiques uniques qui en font un bassin de choix pour le secteur public. Par exemple, la génération Y est la génération la plus diversifiée de l'histoire du Canada et autres pays occidentaux³⁰. Au Canada, avec un taux de fertilité avoisinant les 1.6 enfant par femme et une population vieillissante, l'accroissement migratoire a contribué à plus des deux tiers de la croissance démographique entre 2011 et 2016³¹. Ayant grandi dans une société où l'accroissement migratoire a surpassé l'accroissement naturel depuis 1999, la génération Y comprend la force de la diversité culturelle et est donc très tolérante envers elle. La génération Y est également en voie de devenir la génération la plus éduquée de l'histoire³². La Grande récession qui a sévi de 2007 à 2009 vient en partie expliquer ce phénomène, forçant les jeunes adultes de l'époque à poursuivre leurs études, faute de travail disponible sur le marché. En contrepartie, cette éducation a fait augmenter leur niveau d'endettement, ce qui pourrait expliquer leur désir marqué de sécurité d'emploi et leur perception du salaire comme étant un bien utilitaire plutôt que lucratif³³. Le manque de loyauté des milléniaux est donc un mythe, alors qu'ils privilégient la sécurité financière. Un sondage mené

²⁸ Ibid, p.213.

²⁹ Kay A. Smith, Gaining the Edge: Connecting with the Millennials. *Air Force Journal of Logistics* 33, no. 3-4, 2009, p.58.

³⁰ Peter Buell Hirsch, The Charge of the White Brigade. *Journal of Business Strategy* 38, no. 1, 2017, p.47.

³¹ Statistique Canada, *Croissance démographique : l'accroissement migratoire l'emporte sur l'accroissement naturel*, <https://www.statcan.gc.ca/pub/11-630-x/11-630-x2014001-fra.htm>

³² Whitney L. Sessa, Targeting Millennials SOCIAL MEDIA STRATEGIES within HIGHER EDUCATION. *College and University* 90, no. 1, 2014, p.3.

³³ Amy O'Connor and Amber N. W. Raile, Millennials' "Get a 'Real Job'": Exploring Generational Shifts in the Colloquialism's Characteristics and Meanings. *Management Communication Quarterly* 29, no. 2, 2015, p.276-278.

auprès des milléniaux a d'ailleurs montré que 91% des répondants étaient d'accord avec l'énoncé selon lequel ils seront loyaux à l'organisation pour laquelle ils travailleront³⁴. D'autres caractéristiques des milléniaux, tels que leur optimisme, leur enthousiasme, leur détermination, leur honnêteté, leur esprit de collaboration, leur aisance à travailler en équipe, leur désir d'aider les autres et leur sens de communauté découlent toutes de l'environnement dans lequel ils ont grandi. Contrairement à leurs parents (appartenant principalement aux Baby-Boomers et quelques-uns à la génération X), ils faisaient partie de plus petites familles (seulement deux pourcents des enfants vivaient dans une famille de cinq enfants et plus), leurs parents étaient (et sont toujours – d'où le concept de parents-hélicoptères) très présents et impliqués dans leur développement, les encourageant à être bon dans les sports, la musique, les sciences, etc, et leur fournissant du feedback continu³⁵. La société forçait en même temps le développement de l'éducation publique et autres programmes sociaux et la technologie de la communication se développait ultra rapidement. Toutes les conditions étaient en place pour former une génération épanouie, curieuse, innovatrice, intelligente, confiante, multitâches et n'ayant pas peur d'exprimer leurs opinions, tous des attributs qui en font un bassin à fort potentiel pour les FAC. Voyons maintenant les valeurs associées à cette génération.

Une recherche très intéressante au sujet des valeurs au travail des milléniaux a été réalisée par Kuron, Lyons, Schweitzer et Ng sur un échantillon de plus de 900 Canadiens de la génération Y³⁶. L'objectif de la recherche était d'identifier si les valeurs au travail de ce groupe variaient lors de la transition école-emploi (school-to-work transition – STWT), période pendant

³⁴ Andrea Hershatter and Molly Epstein, Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology* 25, no. 2, 2010, p.220.

³⁵ Kay A. Smith, Gaining the Edge: Connecting with the Millennials. *Air Force Journal of Logistics* 33, no. 3-4, 2009, p.57.

³⁶ Lisa K. J. Kuron, Sean T. Lyons, Linda Schweitzer and Eddy S. W. Ng, Millennials' Work Values: Differences Across the School to Work Transition. *Personnel Review* 44, no. 6, 2015, p.991.

laquelle il a été démontré dans le passé qu'il pouvait y avoir des changements importants quant à l'importance relative accordée à ces valeurs. Comme nous nous intéressons au PFOR, qui correspond précisément à cette période de transition pour la majorité des candidats, les résultats de cette recherche sont d'une grande pertinence. Les valeurs liées au travail représentent ce qui est important ou désirable dans l'emploi d'un individu³⁷. Elles sont divisées en quatre catégories, soient : les valeurs intrinsèques (ex : travail intéressant, stimulation intellectuelle, défis), les valeurs extrinsèques (ex : salaire, sécurité d'emploi, bénéfiques), les valeurs sociales (relations de travail, désir d'aider les autres) et les valeurs de prestige (influence, pouvoir)³⁸. Les résultats de la recherche ont montré que les valeurs liées au travail de la génération Y ne variaient que très légèrement dans la période de transition STWT. Les milléniaux accordaient la plus grande importance aux valeurs extrinsèques, suivies des valeurs intrinsèques, sociales et de prestige autant pendant l'école que pendant l'emploi. La valeur accordée au salaire augmentait légèrement lors de la transition à l'emploi alors que l'importance des valeurs intrinsèques et sociales diminuait légèrement lors de cette même transition. La stabilité générale des valeurs des milléniaux dans la période de transition représentait une différence marquée par rapport aux recherches antérieures réalisées sur les Baby-Boomers et la génération X³⁹.

Une valeur extrinsèque liée au travail se démarquant particulièrement des autres au niveau de l'importance relative accordée par la génération Y comparativement aux autres générations est celle de l'équilibre travail-famille ou encore de l'équilibre travail-vie personnelle. Un sondage mené par Mercer Human Resource Consulting a montré que la motivation et l'engagement des milléniaux étaient plus influencés par la flexibilité des conditions de travail que par le salaire.

³⁷ Ibid, p.995.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid, p.1001.

82% des milléniaux ayant participé au sondage ont indiqué que la flexibilité du régime de travail influençait leur motivation et leur engagement au travail alors que ce pourcentage diminuait à 69% pour les répondants des autres générations⁴⁰. Le télétravail, les heures flexibles, les congés payés, les congés de maternité et de paternité sont des exemples de régimes flexibles très prisés par la génération Y, plus que pour les autres générations, puisque qu'ils leur permettent de concilier la vie professionnelle à leur vie personnelle. Cette importance accrue portée envers l'équilibre travail-famille peut en partie être expliquée par leur expérience de vie à l'enfance et les changements sociétaux survenus depuis cette période. Leurs parents Baby-Boomers ont dû travailler d'arrache-pied et souvent sacrifier leur vie familiale pour se démarquer des leurs et assurer leur réussite professionnelle⁴¹. Les milléniaux, ayant passé de longues heures dans les services de garde, désirent aujourd'hui ne pas faire subir ces mêmes conditions à leurs propres enfants, renforçant leur désir de mieux concilier la vie professionnelle à la vie personnelle. Un sondage a ainsi montré que seulement 60% des milléniaux se considèrent autant axé sur le travail que leurs parents Baby-Boomers⁴².

Une autre différence entre les milléniaux et les autres générations se trouve dans l'importance accordée aux valeurs de travail intrinsèques, pré-carrière. Ainsi, la recherche a démontré que les milléniaux n'ayant pas encore accédé au marché du travail accordent une importance plus élevée que les autres générations aux critères suivants : un travail intéressant, le sentiment d'accomplissement personnel, les relations de travail et un travail qui contribue au

⁴⁰ Kris Downing, Next Generation: What Leaders Need to Know about the Millennials. *Leadership in Action* 26, no. 3, 2006, p.6.

⁴¹ Andrea Hershatter and Molly Epstein, Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology* 25, no. 2, 2010, p.219.

⁴² *Ibid*, p.219.

bien collectif⁴³. De toutes les valeurs intrinsèques liées au travail, celle se démarquant le plus quant à l'importance accordée par les milléniaux, est celle du travail intéressant⁴⁴. Les milléniaux désirent plus que les autres générations trouver un travail qui les passionne, un travail qui les stimule et qui leur permet de s'épanouir. Contrairement à la génération de leurs parents, les milléniaux ne se contenteront pas d'un emploi monotone dans un domaine précis toute leur vie sans possibilité d'avancement ou de développement professionnel. Les milléniaux désirent acquérir de nouvelles compétences tout au long de leur vie professionnelle, tel que démontré par les recherches de Ng et Gossett sur l'attraction des milléniaux envers le secteur public⁴⁵. Cette quête de développement professionnel au travers d'expériences diversifiées les incite à se déplacer. Une étude a ainsi montré que 80% des milléniaux sont prêts à déménager pour enrichir leur curriculum vitae et favoriser leur avancement professionnel⁴⁶. Finalement, une étude sur les motivations des milléniaux à rejoindre la fonction publique a montré que les valeurs intrinsèques telles que l'opportunité de faire une différence dans la société, de rendre service au public et d'améliorer le sort des autres sont particulièrement importantes pour les 29% des milléniaux préférant le secteur public au secteur privé⁴⁷.

Ces différences notables caractérisant les milléniaux sont grandement importantes dans la campagne de marketing des Forces canadiennes si elles désirent attirer les milléniaux au sein de ses rangs, particulièrement ceux et celles n'ayant pas encore expérimenté le marché du travail.

⁴³ Great Expectations: Recruiting and Retaining the Millennial Generation. Human Resource Management International Digest 24, no. 2, 2016, p.33.

⁴⁴ Lisa K. J. Kuron, Sean T. Lyons, Linda Schweitzer and Eddy S. W. Ng, Millennials' Work Values: Differences Across the School to Work Transition. Personnel Review 44, no. 6, 2015, p.1000.

⁴⁵ Daniel Henstra and Rosemary A. McGowan, Millennials and Public Service: An Exploratory Analysis of Graduate Student Career Motivations and Expectations. Public Administration Quarterly 40, no. 3, 2016, p.504.

⁴⁶ Eric LaCore, Supporting Millennials in the Workplace. Strategic HR Review 14, no. 4, 2015, p.156.

⁴⁷ Daniel Henstra and Rosemary A. McGowan, Millennials and Public Service: An Exploratory Analysis of Graduate Student Career Motivations and Expectations. Public Administration Quarterly 40, no. 3, 2016, p.493.

Comme la recherche a aussi démontré que l'importance accrue accordée aux valeurs intrinsèques diminue lors de la transition entre l'école et le travail et que c'est plutôt les valeurs extrinsèques telles que les conditions de travail et la rémunération qui sont prédominantes, les stratégies de recrutement et de rétention devraient différer dans leur approche⁴⁸. Dans le cas qui nous concerne, il serait important de miser sur les valeurs intrinsèques pour attirer les milléniaux dans le programme PFOR et, ultérieurement dans leur carrière, de miser sur les valeurs extrinsèques pour les maintenir en poste. Un échec à promouvoir le caractère 'intéressant', les opportunités de développement professionnel et de 'faire une différence' nuirait grandement au recrutement des milléniaux. Un échec à promouvoir l'équilibre travail-famille, la sécurité de travail, la rémunération et les compensations nuira grandement à la rétention des milléniaux enrôlés.

PERCEPTION DE COMPATIBILITÉ – STRATÉGIES RECRUTEMENT

Maintenant que nous avons exploré ce qu'a à offrir le programme PFOR dans l'éducation et le développement des futurs officiers des FAC ainsi que les valeurs et caractéristiques propres à la génération Y, nous pouvons évaluer la compatibilité entre les deux pour ensuite exploiter la perception de correspondance et identifier des stratégies de recrutement efficaces auprès de cette audience. Un premier rapprochement possible entre le PFOR et la génération Y est bien entendu la quête des milléniaux de développer de nouvelles compétences et leur désir de relever des défis. Le PFOR, au travers des quatre piliers leur offre un environnement d'apprentissage exigeant où les candidats sont encouragés à se surpasser dans le développement de leur leadership, leur pensée critique, leur condition physique et leur communication dans les deux

⁴⁸ Lisa K. J. Kuron, Sean T. Lyons, Linda Schweitzer and Eddy S. W. Ng, Millennials' Work Values: Differences Across the School to Work Transition. *Personnel Review* 44, no. 6, 2015, p.1002.

langues officielles. Le PFOR répond à la soif d'apprendre, de se développer et d'être mis au défi tout en répondant à une valeur extrinsèque importante des milléniaux, soit la sécurité financière. Deuxième rapprochement important entre les milléniaux et le PFOR, les frais d'études sont entièrement subventionnés et les élofs reçoivent une solde mensuelle suffisante pour combler leurs besoins de base et même plus. Ils contribuent également à leur fond de pension dès leur enrôlement. Répondant à la valeur extrinsèque prédominante des milléniaux d'équilibrer la vie professionnelle à la vie personnelle, les étudiants du PFOR reçoivent dès leur première année 20 jours de congé annuel, qui sera bonifié de cinq jours additionnels après cinq ans de service. D'autres congés sont également accordés pour diverses situations (permissions, congé parental, congé de relocation). Un autre rapprochement entre les milléniaux et le PFOR réside dans leurs attentes d'avoir un impact rapidement, d'avoir une vision, un plan structuré et des opportunités d'avancement professionnel. Une étude portant sur les motivations des milléniaux envers la fonction publique a montré qu'ils étaient principalement motivés par la possibilité de faire une différence et par les opportunités de progression de carrière⁴⁹. C'est exactement ce que le PFOR leur offre en les développant progressivement pour leur permettre de gravir les échelons en tant qu'officiers au sein des FAC. Suivant un plan de progression bien structuré, les élofs acquièrent des compétences au cours des quatre ou cinq années du programme pour être en mesure dès leur graduation de mener une équipe de soldats bien entraînés dans leur métier respectif. Les milléniaux étant reconnus pour leur confiance, leur honnêteté et leur intégrité, ayant grandi dans un environnement collaboratif, sont la clientèle toute désignée pour performer au travers du PFOR. Tout au long de leur parcours, on leur rappelle l'éthos du CMRC : Vérité, Devoir, Vaillance, qui cadre bien avec les valeurs connues de la génération Y. Constamment encouragés

⁴⁹ Daniel Henstra and Rosemary A. McGowan, Millennials and Public Service: An Exploratory Analysis of Graduate Student Career Motivations and Expectations. *Public Administration Quarterly* 40, no. 3, 2016, p.490.

à travailler en équipe (escadrons, équipes sportives, clubs sociaux), les valeurs communautaires sont mises au premier plan. Dès leur arrivée, ils doivent par exemple compléter le FYOP culminant avec la course à obstacles qui ne pourrait être franchie sans l'aide des coéquipiers. Les diverses compétitions entre escadrons (sports, marche militaire, inspections) favorisent également l'esprit d'équipe et de collaboration, ce qui correspond aux valeurs des milléniaux. En somme, le PFOR est un programme extrêmement bien aligné avec les valeurs intrinsèques et extrinsèques des milléniaux, mais encore faut-il les attirer au centre de recrutement des FAC.

Maintenant que nous avons établi qu'il existe définitivement un haut niveau de compatibilité entre le PFOR et les milléniaux, voyons ce qu'il en est du niveau d'attractivité et du niveau de perception de correspondance. Le niveau d'attractivité est fondamentalement important puisqu'il *«représente le point du processus de recrutement où la valeur maximale du potentiel de recrutement est déterminée⁵⁰»*. Le niveau de correspondance est tout aussi important puisqu'il a été démontré qu'il existe un lien direct entre le niveau d'attractivité et le niveau de perception de correspondance entre l'individu et l'organisation. Le modèle de Schneider – *Attraction-Selection-Attrition* (ASA) établit le lien entre les deux et suggère que les individus sont attirés envers un environnement particulier en fonction du degré perçu de correspondance avec celui-ci⁵¹. Basé sur cette théorie, une étude évaluant le niveau d'attractivité des milléniaux a montré que ceux-ci étaient davantage attirés envers les emplois dont le site web servant à recruter était perçu comme facile d'utilisation et promouvant l'équilibre travail-famille. Comme les candidats appliquant en ligne pour un emploi n'ont généralement pas toute l'information sur l'organisation à laquelle ils s'intéressent, ils peuvent inférer certaines caractéristiques de celle-ci à partir de

⁵⁰ Karen Holcombe Ehrhart, David M. Mayer, and Jonathan C. Ziegert, Web-Based Recruitment in the Millennial Generation: Work-Life Balance, Website Usability, and Organizational Attraction. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21, no. 6, 2012, p.851.

⁵¹ Ibid, p.857.

l'information disponible et des caractéristiques du site web. Un site web facile d'utilisation pourrait ainsi faire déduire à l'utilisateur que l'organisation est technologiquement avancée et recherche donc une main d'œuvre hautement qualifiée en technologie⁵², une caractéristique propre aux milléniaux. De même, l'étude a montré qu'un site web de recrutement incluant de l'information sur les politiques de l'organisation quant à l'équilibre travail-famille augmentait le niveau d'attractivité des milléniaux puisqu'elle représente une valeur liée au travail particulièrement forte chez eux⁵³. Puisque le recrutement des candidats PFOR se fait principalement à partir du site web des FAC (forces.gc.ca), il serait extrêmement important que celui-ci soit aussi facile d'utilisation que possible, qu'il soit technologiquement avancé et qu'il fournisse de l'information précise quant aux valeurs distinctes des milléniaux pré-carrière telles que l'équilibre travail-vie personnelle, les opportunités de développement professionnel et le caractère intéressant des emplois disponibles. L'information disponible sur le site des FAC au sujet du programme PFOR est présentement très limitée et se concentre presque exclusivement aux frais de scolarité subventionnés⁵⁴. Quoiqu'il ait été démontré plus tôt que les valeurs extrinsèques des milléniaux sont prédominantes dans l'ensemble du cycle école-carrière, les valeurs intrinsèques qui sont particulièrement importantes dans la phase pré-carrière sont largement ignorées dans le contenu du site web des FAC. L'information propre à chaque emploi contribue à promouvoir le caractère 'intéressant' et stimulant d'une carrière au sein des FAC, mais il manque d'information précise sur le PFOR et il est difficile d'établir le lien entre celui-ci, la formation universitaire et les emplois disponibles. Le PFOR est décrit sur le site du CMRC (rmc.ca), mais l'information disponible laisse également à désirer, particulièrement en français

⁵² Ibid, p.855.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Site web du Gouvernement du Canada, consulté le 7 mai 2018, <https://www.canada.ca/en/departement-national-defence/services/caf-jobs/education-benefits/paid-education/university.html>

où l'on retrouve plusieurs erreurs de syntaxe et d'orthographe⁵⁵. Le modèle ASA pourrait faire déduire aux utilisateurs que les FAC se désintéressent des francophones ou encore que les militaires sont faibles intellectuellement. Le site du CMRSJ se distingue et offre de l'information de qualité sur le programme et ses quatre composantes (piliers), mais comme le CMRSJ n'offre pas encore une formation universitaire complète, il est nécessairement moins consulté par la majorité des Canadiens intéressés au PFOR. Une première stratégie de recrutement ciblant les milléniaux devrait donc voir à l'amélioration du contenu du site des FAC et du CMRC pour corriger le contenu, faciliter l'accès à l'information et y ajouter l'information manquante se rapportant aux valeurs intrinsèques des milléniaux tel que l'équilibre travail-famille et les opportunités de développement professionnel. Ces améliorations augmenteraient le niveau de perception de correspondance entre les individus intéressés et le PFOR et conséquemment le nombre d'applications.

Tel que mentionné plus tôt, les milléniaux se distinguent des autres générations par leur relation avec la technologie et l'utilisation des médias sociaux, qu'ils utilisent comme source primaire d'information pour maintenir leur écosystème social⁵⁶. Dans le contexte actuel où les universités s'arrachent les meilleurs étudiants, une étude a montré que 100% des collèges et universités considérés exploitent aujourd'hui une page Facebook pour recruter de nouveaux étudiants⁵⁷. Les FAC sont malheureusement en retard dans ce domaine, résultant en une perception que le gouvernement est désuet et inflexible⁵⁸. Bien sûr que les méthodes

⁵⁵ Site web du Collège militaire royal du Canada, consulté le 7 mai 2018, <https://www.rmc-cmr.ca/fr/bureau-secretaire-general/programme-formation-officiers-force-reguliere>

⁵⁶ Whitney L. Sessa, Targeting Millennials SOCIAL MEDIA STRATEGIES within HIGHER EDUCATION. College and University 90, no. 1, 2014, p.4.

⁵⁷ Ibid, p.7.

⁵⁸ Eddy S. W. Ng, Charles W. Gossett and Richard Winter, Millennials and Public Service Renewal: Introduction on Millennials and Public Service Motivation (Psm). Public Administration Quarterly 40, no. 3, 2016, p.415.

traditionnelles d'attraction telles que des journées portes ouvertes ou encore les programmes de familiarisation sont toujours efficaces, mais leur portée est limitée. Une deuxième stratégie de recrutement serait donc d'augmenter massivement le marketing des différents programmes d'enrôlement, dont le PFOR, au travers des médias sociaux pour ainsi rejoindre un plus grand nombre de candidats potentiels. Qui plus est, il a été démontré que 73% des jeunes Américains ne sont pas employables par les forces militaires aux États-Unis pour diverses raisons⁵⁹. Comme le bassin de candidats disponibles est déjà limité en raison des prérequis de toute sorte pour rejoindre les FAC, il est doublement important de rejoindre un maximum des candidats admissibles et c'est au travers des médias sociaux qu'il sera possible de rejoindre les milléniaux.

Enfin, une dernière stratégie de recrutement consiste à promouvoir un environnement sain (Psychologically Healthy Workplace) répondant aux valeurs des milléniaux. L'impact des incidents à caractère sexuel largement publicisés dans les dernières années continue de se faire sentir aujourd'hui. Pour maximiser la perception de correspondance avec la génération Y, il est primordial de renverser la vapeur et offrir une nouvelle image des FAC où le respect, la force de la diversité et de l'égalité entre les sexes sont mis au premier plan. Les milléniaux ont grandi dans un monde ayant beaucoup investi dans leur développement : le gouvernement investissant dans le système d'éducation et leurs parents investissant dans le développement personnel. Cette réalité a contribué à la valorisation de l'individu et de l'importance de la contribution de chacun. Les FAC doivent continuer sur cette lignée et promouvoir l'importance de chaque individu au travers d'un environnement libre de toute forme d'harcèlement. Elles pourront ainsi favoriser grandement la perception de correspondance avec la génération Y.

⁵⁹ Kay A. Smith, Gaining the Edge: Connecting with the Millennials. Air Force Journal of Logistics 33, no. 3-4, 2009, p.56.

CONCLUSION

En conclusion, les milléniaux s’emparent rapidement du marché du travail et ne peuvent être ignorés si les FAC désirent atteindre leur objectif d’expansion au cours des prochaines années. Cette génération possède des caractéristiques et des valeurs qui en font un bassin unique, à fort potentiel pour réussir dans le PFOR et mener les FAC de demain. Il a été démontré que la compatibilité entre le PFOR et les milléniaux est significativement élevée, particulièrement en ce qui concerne les valeurs intrinsèques telles que l’accomplissement personnel et le développement de nouvelles compétences. Alors que le rapport numéro 6 du vérificateur général du Canada a jeté une ombre sur le PFOR en raison du coût élevé de production d’un officier au travers de ce programme, le présent travail a tenté de démontrer qu’il représente un avantage concurrentiel significatif pour recruter la crème au sein de la génération Y. La combinaison des quatre piliers fournit un environnement idéal pour satisfaire et motiver les milléniaux choisissant de servir leur pays. Il faut toutefois être en mesure d’établir une perception de correspondance avec ce bassin de candidats. Pour ce faire, les FAC devront miser sur différentes stratégies de recrutement permettant d’établir le lien avec les milléniaux et leur communiquer l’information nécessaire à la création de cette perception de correspondance. Il a ainsi été suggéré de raffiner le contenu du site web des FAC et du CMRC, d’augmenter l’utilisation des médias sociaux pour les campagnes de marketing et finalement de veiller au maintien d’un environnement de travail sain. Ces trois stratégies permettront aux FAC de mieux connecter avec les milléniaux et ultimement les attirer vers le PFOR et autres programmes de recrutement. En guise d’ouverture, il serait aussi pertinent de se pencher la gestion des milléniaux servant au sein des FAC. Les défis de recrutement ne constituent qu’une moitié de l’équation. Comprendre les sources d’insatisfaction de cette génération et aligner la gestion du personnel avec leurs attentes pourraient contribuer à la

réention de cette main d'œuvre généralement compétente, éduquée et technologiquement avancée. Le futur succès des FAC en dépend.

BIBLIOGRAPHIE

- Axten, Carol. *Millennial at Work: The Advice of Great Leaders*. Defense AT & L 44, no. 2, 2015.
- Canada. Department of National Defence, *Canadian Forces Administrative Order 9-12, Regular Officer Training Plan*.
- Canada. Department of National Defence. *Special Staff Assistance Visit Report on the Climate, Training, Environment, Culture and Regular Officer Training Plan (ROTP) Programme at the Royal Military College of Canada – Kingston*. 10 March 2017, <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/20170329-rmc-ssav-report-final.pdf>
- Canada. Minister of National Defence. *Strong, Secure, Engaged*. 113 p, <http://dgpaapp.forces.gc.ca/en/canada-defence-policy/docs/canada-defence-policy-report.pdf>
- Canada. Office of the Auditor General of Canada. Reports of the Auditor General of Canada. *Report 5 Canadian Armed Forces Recruitment and Retention – National Defence*, 2016, http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_201611_05_e_41834.html
- Canada. Office of the Auditor General of Canada. Reports of the Auditor General of Canada. *Report 6 – Royal Military College of Canada – National Defence*, 2017, http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_201711_06_e_42671.html
- Catano, Victor M. and Heather Morrow Hines. *The Influence of Corporate Social Responsibility, Psychologically Healthy Workplaces, and Individual Values in Attracting Millennial Job Applicants*. Canadian Journal of Behavioural Science 48, no. 2, 2016.
- Cowan, John Scott. *RMC and the Profession of Arms: Looking Ahead at Canada's Military University*. Canadian Military Journal 2, no. 3, 2001.
- Downing, Kris. *Next Generation: What Leaders Need to Know about the Millennials*. Leadership in Action 26, no. 3, 2006.
- Ehrhart, Karen Holcombe, David M. Mayer, and Jonathan C. Ziegert. *Web-Based Recruitment in the Millennial Generation: Work-Life Balance, Website Usability, and Organizational Attraction*. European Journal of Work and Organizational Psychology 21, no. 6, 2012.
- Ferri-Reed, Jan. *The Keys to Engaging Millennials*. IEEE Engineering Management Review 39, no. 2, 2011.
- Great Expectations: Recruiting and Retaining the Millennial Generation*. Human Resource Management International Digest 24, no. 2, 2016.

- Henstra, Daniel and Rosemary A. McGowan. *Millennials and Public Service: An Exploratory Analysis of Graduate Student Career Motivations and Expectations*. Public Administration Quarterly 40, no. 3, 2016.
- Hershatter, Andrea and Molly Epstein. *Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective*. Journal of Business and Psychology 25, no. 2, 2010.
- Hinote, S. Clinton and Timothy J. Sundvall. *Leading Millennials: An Approach that Works*. Air & Space Power Journal 29, no. 1, 2015.
- Hirsch, Peter Buell. *The Charge of the White Brigade*. Journal of Business Strategy 38, no. 1, 2017.
- Hulett, Kirk J. *They are here to Replace Us: Recruiting and Retaining Millennials*. Journal of Financial Planning, 2006.
- Joyce, Cynthia and Davis Barry. *6 Recommendations for Successfully Hiring (and Retaining) Millennials*. Journal of Financial Planning 29, no. 9, 2016.
- Kowske, Brenda J., Rena Rasch, and Jack Wiley. *Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes*. Journal of Business and Psychology 25, no. 2, 2010.
- Kuron, Lisa K. J., Sean T. Lyons, Linda Schweitzer, and Eddy S. W. Ng. *Millennials' Work Values: Differences Across the School to Work Transition*. Personnel Review 44, no. 6, 2015.
- LaCore, Eric. *Supporting Millennials in the Workplace*. Strategic HR Review 14, no. 4, 2015.
- Ng, Eddy S. W., Charles W. Gossett, and Richard Winter. *Millennials and Public Service Renewal: Introduction on Millennials and Public Service Motivation (Psm)*. Public Administration Quarterly 40, no. 3, 2016.
- Nolan, Lindsay S. *The Roar of Millennials: Retaining Top Talent in the Workplace*. Journal of Leadership, Accountability and Ethics 12, no. 5, 2015.
- O'Connor, Amy and Amber N. W. Raile. *Millennials' "Get a 'Real Job'": Exploring Generational Shifts in the Colloquialism's Characteristics and Meanings*. Management Communication Quarterly 29, no. 2, 2015.
- Onboarding Strategies to Supercharge Millennial Employees*. The Journal for Quality and Participation 36, no. 2, 2013.
- Russell, Joyce. *The "how to" Guide to Millennial Talent: Thought Leaders Share their Views on the HR Profession and its Direction for the Future*. Strategic HR Review 15, no. 5, 2016.

- Sessa, Whitney L. *Targeting Millennials SOCIAL MEDIA STRATEGIES within HIGHER EDUCATION*. *College and University* 90, no. 1, 2014.
- Smith, Kay A. *Gaining the Edge: Connecting with the Millennials*. *Air Force Journal of Logistics* 33, no. 3-4, 2009.
- Wakelam, Randall. *One Officer Factory: The Royal Military College and Officer Education since 1955*. *Historical Studies in Education* 26, no. 1, 2014.
- Wright, Kevin M. and Canadian Forces College. *Generations Collide: The Need for the Canadian Armed Forces to Adapt to the Millennial Generation*. Toronto, Ont: Canadian Forces College, 2015.