

Canadian  
Forces  
College

Collège  
des  
Forces  
Canadiennes



## L'ENJEU DE L'ATTRACTIVITÉ ET DE LA FIDÉLISATION POUR L'ARMÉE DE L'AIR ET DE L'ESPACE

Lieutenant-colonel Benoit Amiot

**JCSP 48**

**Service Paper**

**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, 2022

**PCEMI 48**

**Étude militaire**

**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, 2022

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 48 – PCEMI 48  
2021 – 2022

Service Paper – Étude militaire

**L'enjeu de l'attractivité et de la fidélisation pour l'armée de l'Air et de l'Espace**

**Lieutenant-colonel Benoit Amiot**

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

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

## **L'ENJEU DE L'ATTRACTIVITE ET DE LA FIDELISATION POUR L'ARMEE DE L'AIR ET DE L'ESPACE**

### **OBJECTIF**

1. La ressource humaine fait l'objet d'une compétition féroce entre les employeurs privés et publics. Cette compétition se traduit par une guerre des talents, des offensives pour la conquête de ressources, des tentatives de rétention du personnel..., en d'autres termes, un combat permanent. Dans ce combat de haute intensité, l'attractivité et la fidélisation de la ressource constituent des conditions de succès. Elles sont indispensables pour accroître la valeur de la première richesse de toute organisation professionnelle : le capital humain. Les forces armées se sont pleinement engagées dans ce combat depuis la disparition des conscrits, une ressource captive aux compétences multiples.

### **INTRODUCTION**

2. La compétition pour la captation des ressources humaines (RH) est difficile et tend à se transformer en une guerre d'usure car l'environnement est complexe et la cible encore plus : l'Homme. Ses attentes, comportements et perceptions sont en constante évolution et diffèrent fortement en fonction du temps, de l'espace et même des individus. Comprendre ces ressorts, c'est agir sur la motivation de la ressource humaine et in fine sur son implication. Il faut pouvoir séduire la ressource par des réponses adaptées à ses exigences, tout en conservant les particularités culturelles des armées. Le contrôle d'une ressource rare, la ressource humaine, est au cœur d'une compétition sans limite entre employeurs privés et publics. Elle se traduit par une

« guerre des talents »<sup>1</sup>, des offensives pour la conquête de ressources, des tentatives de rétention du personnel... en d'autres termes un combat permanent avec la mise en œuvre d'une véritable stratégie pour triompher. Les forts enjeux associés à l'attractivité et à la fidélisation des ressources humaines depuis les années 1990 sont indissociables des ruptures technologiques induites par la révolution numérique. Affectant la totalité des employeurs, les forces armées n'ont pas été épargnées par cette nouvelle forme de guerre depuis le début de la professionnalisation des armées et la disparition des conscrits, des personnes venant d'horizons multiples. En dépit de nombreuses actions initiées, l'attractivité et la fidélisation des militaires sont plus que jamais des sujets de préoccupations pour les autorités ministérielles, évoqués presque systématiquement à chaque audition parlementaire depuis plus de vingt ans<sup>2</sup>.

3. Un combat ne s'improvise pas, il se prépare. A cette fin, il est nécessaire de veiller et d'anticiper les menaces, il faut comprendre son environnement et, plus particulièrement, les exigences des nouveaux engagés au sein d'une institution singulière par ses missions, ses valeurs mais aussi son modèle de ressources humaines. Il appartient aux armées, en particulier ici l'armée de l'Air et de l'Espace (AAE), d'adopter une stratégie d'anticipation et non pas seulement de réaction<sup>3</sup>. Une stratégie d'anticipation implique une meilleure définition des besoins, une réflexion sur le statut des aviateurs et sur l'évolution des modes de fonctionnement : formation (externalisation et internalisation), flexibilité (statut, parcours professionnels, temps de

---

<sup>1</sup> Chambers E.G. *et al.*, "The war for talent", McKinsey Quarterly, 1998, p.44-57.

<sup>2</sup> Coste Frédéric, « La « manœuvre » RH des armées : stabiliser (enfin) les objectifs », *Revue Défense Nationale*, 2018/3 (N° 808), p. 47-52. <https://www.cairn.info/revue-defense-nationale-2018-3-page-47.htm>

<sup>3</sup> Hello Philippe, Crach Jean-Philippe, « Les grands enjeux RH de demain », *Revue Défense Nationale*, 2021/4 (N° 839), p. 5-13. <https://www-cairn-info.cfc.idm.oclc.org/revue-defense-nationale-2021-4-page-5.htm>

travail ...), adaptabilité (télétravail notamment), reconnaissance salariale.... Il importe de pouvoir attirer et fidéliser les compétences aujourd'hui et surtout demain.

## ANALYSE

4. L'application à la gestion des ressources humaines (GRH) de notions – attractivité et fidélisation – empruntées au marketing coïncide avec un phénomène sociologique : la modification du rapport au travail des générations dites Y et Z. Abondamment traitée dans la littérature, la catégorisation des générations est devenue aujourd'hui une référence pour les théoriciens des organisations et, surtout, pour les professionnels des ressources humaines, afin de proposer, d'expérimenter et de développer des solutions pour la captation de la ressource humaine. Une approche multidimensionnelle théorisée par le sociologue et philosophe allemand Karl Mannheim en 1928 permet de définir une génération comme : « un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu des expériences ou des événements historiques communs, dont résulte une vision du monde semblable et un mode de pensée commun »<sup>4</sup>.

5. Véritable révolution, le développement des techniques de l'information et de la communication a profondément modifié les sociétés, le marché du travail et les usages. Ces technologies peuvent être assimilées à un point de rupture entre des générations qualifiées de « mécaniques » par opposition à des générations dites « digitales ». Ce sont ces dernières qui constituent la source principale d'aviateurs à recruter et donc bientôt, à fidéliser. La génération Y, individus nés entre 1974 et 1994, plus diplômée que la précédente<sup>5</sup>, se singularise

---

<sup>4</sup> Dalmas Michel, « Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? », *Management & Avenir*, 2014/6 (N° 72), p. 113-132. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-6-page-113.htm>

<sup>5</sup> Ben Mézian Morad, « Renforcer la capacité des entreprises à recruter », Rapport du groupe de travail n°4 du réseau emploi compétence, *France stratégie*, 2017, 72 p., p. 20.

principalement par ses valeurs. Elles sont centrées sur l'optimisme, la confiance, l'accomplissement, l'opportunisme, la sociabilité ou encore l'impatience (immédiateté ou présentisme). Les Y ont besoin d'objectifs et d'innovation, ils souhaitent œuvrer pour le « bien commun »<sup>6</sup>. Les attentes professionnelles de cette génération sont nombreuses, avec par exemple la « recherche de feedback » ou encore « l'équilibre vie privée vie professionnelle »<sup>7</sup>. La génération dite Z, individus nés à partir de 1995, se caractérise notamment par la confiance accrue dans les supérieurs hiérarchiques et les collègues sous réserve de légitimité, la créativité et l'innovation. Les relations hiérarchiques sont déterminantes pour permettre l'intégration de la génération Z dans une organisation telle que l'AAE. Connaître les valeurs des individus est nécessaire à la bonne gestion de leur motivation.

6. La motivation est propre à chacun et une définition peut-être l'ensemble des « raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action »<sup>8</sup>. On peut y voir un appétit pour la compétition, mais aussi la comparaison et le développement de relations interpersonnelles, le sentiment d'appartenance ou l'appartenance à un groupe. Elle est construite sur de nombreux facteurs, il est donc impensable qu'une institution telle que l'AAE puisse agir consciemment sur chacun d'entre eux. Néanmoins, l'AAE possède des caractéristiques propres sur lesquelles elle doit jouer pour remporter la bataille de l'attractivité. L'attractivité de l'aéronautique, couplée au prestige du métier de pilote de chasse sont des atouts indéniables pour l'AAE. La société française est également sensible au courage et à l'engagement<sup>9</sup>, qui sont portés par les armées en

---

<sup>6</sup> Saba Tania, « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, Vol. 34, 2009, p. 25-37, p. 26

<sup>7</sup> Pichault François, Pleyers Mathieu, « Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2012/2 (N° 108), p. 41. <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre1-2012-2-page-39.htm>

<sup>8</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivation>

<sup>9</sup> Les sondages clés de la Défense, DICOd, édition 14 juillet 2019. <https://www.defense.gouv.fr/actualites/articles>

général. A ces valeurs s'ajoutent également des attentes et des sentiments forts comme le goût de l'effort, le dépassement de soi, la soif d'aventure ou encore le patriotisme, surtout depuis les attentats de 2015.

7. Au-delà des valeurs citées *supra*, l'AAE peut également s'appuyer sur le modèle hiérarchique atypique des armées pour générer une originalité par rapport aux autres employeurs. Le modèle RH de l'AAE se différencie des modèles de la fonction publique et des employeurs privés par sa nature. Ce modèle pyramidal dit à flux a une finalité, il vise à garantir le respect des impératifs de jeunesse et de résilience. Permettant une adaptation rapide à des menaces évolutives, ce modèle repose sur de justes équilibres entre attractivité, sélectivité, robustesse et adaptabilité. Cela permet de garder une AAE jeune avec une moyenne d'âge de 33 ans<sup>10</sup>. Cette logique de flux est rendue possible par une gestion de bout en bout qui repose sur cinq étapes : recrutement, formation, gestion, activité, reconversion. C'est sur ce modèle particulier, susceptible de séduire les nouvelles générations en apportant une alternative aux autres secteurs, que l'AAE doit capitaliser, même si cette gestion possède des défauts. En effet, il est difficile de contrôler avec agilité la masse globale et tout changement nécessite beaucoup d'anticipation.

8. Ainsi, le fort volume de recrutements annuels, induit par le modèle des ressources humaines à flux, impose à l'AAE d'être capable de susciter une adhésion massive à des valeurs, à un mode de vie et à des emplois. Face à une concurrence civile et militaire toujours plus intense, notamment dans les secteurs hautement qualifiés que sont l'aéronautique et l'informatique, la capacité à être attractif doit être considérée comme un facteur décisif pour satisfaire des besoins croissants en matière de compétences et de savoir-faire nécessaires. La

---

<sup>10</sup> <https://www.defense.gouv.fr/portail/actualites2/decouvrez-les-chiffres-cles-de-la-defense-2021>

vraie difficulté réside dans la gestion de l'attractivité à moyen et long terme d'un vivier par nature limité qui représente, chaque année, une part infime d'une classe d'âge (plus de 700 000 jeunes français et françaises). Ce vivier est limité à des hommes et des femmes jeunes, « aptes physiquement et psychologiquement, ne possédant pas de restrictions d'emploi et capable de suivre les formations dispensées »<sup>11</sup>. La sécurisation des viviers et des processus de recrutement est déterminante d'autant plus que le constat de succès est fragilisé, outre les difficultés de la sélectivité, par un niveau élevé d'attrition de la ressource. Pour l'armée de terre, premier recruteur des armées avec 16 568 recrutements programmés en 2019, le taux de dénonciation pour la catégorie des militaires du rang était ainsi de 30 % en 2018<sup>12</sup>.

9. Si les viviers sont par nature limités au regard des impératifs induits par l'état de militaire, il importe de disposer de viviers importants de candidats « utiles », aptes physiquement et psychologiquement. Le développement des viviers suppose de faciliter l'accès à la communauté défense, à sa culture et à ses valeurs mais aussi, de faire connaître au plus grand nombre les opportunités de carrières, les compétences recherchées en ne se limitant pas aux simples fonctions de pilote, de mécanicien ou d'informaticien. Des modalités et des offres contractuelles nouvelles sont recherchées par les générations Y et Z exigeantes et sans attache. L'AAE a par exemple augmenté en 2017 les limites d'âge des sous-officiers et militaires techniciens de l'air à 30 ans, contre 25 ans auparavant. Cette agilité contractuelle peut également être recherchée en interne en favorisant la promotion sociale. Dans ce cadre par exemple, le

---

<sup>11</sup> Note n°001D19016422/ARM/SGA du 05 juin 2019 traitant des mesures relatives à l'accélération, à la sécurisation des recrutements et à la fidélisation.

<sup>12</sup> Gassiloud Thomas, (député), « Avis fait au nom de la commission de la défense nationale et des forces armées sur le projet de loi de finances pour 2020 » (n°2272), Défense, préparation et emploi des forces : Forces terrestres, n° 2305, Tome IV.

poste d'Aide Sécurité Cabine (ASC) sur les avions de transport stratégique ont été ouvert en 2020 aux militaires du rang de l'AAE, ce qui n'était pas le cas auparavant. Enfin, bien que la motivation financière ne constitue pas la raison principale d'un engagement militaire, une incitation financière peut néanmoins favoriser les recrutements. C'est dans ce but que la prime de lien au service a été créée.

10. Au-delà de l'aspect pécuniaire, les métiers à forte qualification de l'AAE nécessitent une capitalisation sur l'expérience acquise et les compétences détenues, afin de créer une vraie fidélisation. Un haut niveau de compétences est d'autant plus important que la technologie peut s'accompagner d'une réduction significative des effectifs pour l'armement des nouveaux matériels et nécessiter, par conséquent, une plus grande autonomie. Les mécaniciens navigants sur A330 MRTT sont aujourd'hui (depuis 2021) à la fois chef de cabine principaux et opérateurs de ravitaillement en vol. La fidélisation est un enjeu important car elle permet de maintenir et de développer un niveau de compétences toujours plus élevé pour s'adapter aux évolutions technologiques des matériels. Elle peut également contribuer à réduire les flux de recrutement, voire à compenser des sous-réalisations possibles du recrutement. L'initiative d'un départ est principalement subie par l'institution. La fidélisation des ressources doit donc s'inscrire dans une stratégie d'anticipation et non pas de réaction.

11. Pour des générations où la qualité de vie au travail et le juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont discriminantes pour l'engagement au sein d'une organisation, offrir un environnement professionnel répondant à ces attentes voire à ces exigences est un impératif. Le bien-être au travail est devenu un véritable totem pour les générations Y et Z. L'épanouissement personnel et professionnel est une condition sine qua non pour inscrire leurs

actions dans la durée. C'est pour cela que la condition du personnel a été élevée au rang de priorité. Le *plan famille* vise à favoriser la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle des militaires avec un credo : « il n'y a pas de soldat fort sans famille heureuse »<sup>13</sup>.

12. Enfin, la fidélisation est au cœur d'un cercle vertueux car la satisfaction des attentes individuelles (personnelles et professionnelles) permet de combler le besoin de réalisation et, par conséquent, d'obtenir l'engagement des employés. En fidélisant, l'AAE va donc susciter l'intérêt des meilleurs candidats au recrutement ce qui va, par effet secondaire, augmenter le niveau global de compétences. En effet, une augmentation quantitative et qualitative des candidats entraîne une sélectivité accrue. La perception par les aviateurs de vivre une expérience unique est un atout fort pour attirer les talents et les fidéliser. La singularité des forces armées, véritables émanations de la Nation, doit permettre à l'AAE de se différencier sur le marché de l'emploi : la mission est légitime, l'identité est forte grâce à des valeurs ancrées dans l'histoire et la cohésion est le ciment des unités. La fibre inédite de l'expérience au sein de l'AAE doit être un réel avantage pour attirer et garder des candidats sur les métiers hautement qualifiés.

## **CONCLUSION**

13. A l'image de toute action militaire, il importe de connaître avec précision les attentes et les ressorts qui guident les comportements des hommes et des femmes, par nature évolutifs et parfois irrationnels, susceptibles de s'engager au service de la Nation. Un engagement militaire est exigeant. Il peut impliquer des privations et des sacrifices avec l'acceptation volontaire de donner et de recevoir la mort. La spécificité de l'AAE est à l'origine de sa singularité et, paradoxalement, de ses difficultés. Contrainte par des impératifs de jeunesse et de résilience, elle

---

<sup>13</sup> Parly Florence (Ministre des Armées), discours du 31 octobre 2017, Paris. <https://www.defense.gouv.fr/actualites>.

doit continuellement recruter un nombre important d'aviateurs, tout en maintenant un niveau élevé de compétences, notamment pour les métiers de l'aéronautique, en dépit de flux de départs conséquents. Il s'agit d'un engagement qui s'inscrit obligatoirement dans la durée dans la mesure où les menaces, les attentes des engagés et les moyens ne sont pas figés. Il faut passer d'une stratégie de réaction (effet de rattrapage) à une stratégie d'anticipation qui devra se caractériser par une succession continue de petites victoires. Il faut être en mesure de prendre un ascendant sur les autres acteurs en capitalisant sur l'identité de l'AAE et en offrant des expériences de vie uniques, sincères et fortes.

## **RECOMMANDATIONS**

14. Renforcer la confiance des subordonnés en leur supérieurs directs en matière de gestion RH. En effet, une étude menée par la DRHAA en 2019 a montré que plus de la majorité des officiers sous contrat (OSC) navigants n'avaient pas confiance en leur chef direct en matière de RH. Sans confiance il ne peut pas y avoir de cohésion et de fraternité. Cette situation de méfiance n'est pas propice à un épanouissement personnel et, par conséquent, à la fidélisation de la ressource à court et moyen terme. Un bon niveau de transparence peut être une solution pour améliorer cette situation.

15. Améliorer les conditions d'exercice professionnel. La qualité de vie au travail étant une condition de succès, il est nécessaire de s'appuyer sur les mesures existantes et d'expérimenter de nouvelles actions pour traiter les différentes dimensions de cette notion. Les conditions de travail concernent aussi bien l'environnement (infrastructures, mobiliers, matériels ...) que l'organisation du travail (compréhension des objectifs, flexibilité horaire...). Il s'agit ici de traiter avec énergie les contraintes à long terme, comme l'infrastructure, mais aussi les irritants

du quotidien, avec des leviers qui se situent parfois dans les premiers niveaux de commandement.

16. Améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. C'est un facteur déterminant pour les nouvelles générations pour qui Les trajectoires professionnelles sont guidées par un objectif : l'épanouissement personnel. La capacité à conjuguer les intérêts familiaux et professionnels est devenue un leitmotiv, elle doit se traduire par de nouvelles formes d'organisation du travail, sans toutefois remettre en cause un système aux capacités de résilience éprouvées. La politique de mobilité peut évoluer sans être bien sûr arrêtée. La diffusion au plus tôt de la programmation des activités sur plusieurs mois à des fins d'organisation des vies professionnelles et personnelles est également envisageable.

17. Responsabiliser la ressource. Il s'agit ici d'augmenter la participation des subordonnés à des tâches qui ne leur incombait pas auparavant. Une association aux décisions et objectifs importants est un facteur d'engagement (implication). Cela demande de la concertation et va générer plus d'implication des aviateurs. Lors de la délégation de travaux, une plus grande autonomie des premières strates de la hiérarchie leur donnera davantage de responsabilités et augmentera leur intérêt au travail. Cela passe également par de bonnes relations hiérarchiques. Des commandants de bon niveau, avec un sens du leadership inclusif élevé permettent d'optimiser les relations aux travaux, surtout s'ils mettent l'accent sur une boucle de retour d'expérience efficiente.

18. Cadrer et démocratiser la pratique du télétravail. Cette technique permet de traiter des dossiers non classifiés en maximisant les temps de trajet et éventuellement réduire l'impact du célibat géographique. Il faut profiter de la mise en œuvre de cette pratique pendant la crise

sanitaire actuelle pour tirer les enseignements utiles : identifier les forces et les faiblesses du système pour pouvoir l'adapter aux besoins de l'AAE. L'inspection de l'AAE a d'ailleurs conduit un sondage dès l'été 2020 à ce sujet. Il convient pour l'AAE de bien mesurer la productivité qui découle de ce système, sans mettre en danger la cohésion des unités.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ben Mézian Morad, « Renforcer la capacité des entreprises à recruter », Rapport du groupe de travail n°4 du réseau emploi compétence, *France stratégie*, 2017, 72 p.
- Boëne, Bernard. « La professionnalisation des armées : contexte et raisons, impact fonctionnel et sociopolitique. » *Revue française de sociologie* 44, no. 4 (2003): 647-693. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2003-4-page-647.htm>.
- Buffereau, J. (2021). Modeler l'aviateur de demain. *Revue Défense nationale (Paris)*, 839(4), 20-24. doi:10.3917/rdna.839.0020 Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-defense-nationale-2021-4-page-20.htm>.
- Chambers, E.G., Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven Hankin, and Edward Michaels. "The War for Talent." *The McKinsey Quarterly* 3, (January 1, 1998): 44-57.
- Coste, Frédéric. "La « Manœuvre » RH Des Armées : Stabiliser (Enfin) Les Objectifs." *Revue Defense Nationale* 808, no. 3 (2018): 47-52. <https://www.cairn.info/revue-defense-nationale-2018-3-page-47.htm>.
- Dalmas, Michel. "Quelles Valeurs Organisationnelles Pour La Génération Y ?" *Management Avenir* 72, no. 6 (-12-12, 2014): 113-132. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-6-page-113.htm>.
- Domaizon, Anne. "La Stratégie D'anticipation Et De Maîtrise Des Compétences De Naval Group." *Revue Defense Nationale* 839, no. 4 (-04-16, 2021): 75-81. <https://www-cairn-info.cfc.idm.oclc.org/revue-defense-nationale-2021-4-page-75.htm>.
- Foucault, Martial and Bastien Irondelle. "Transformation of Recruitment Policies among American and British Armed Forces." *Gouvernement Et Action Publique* 2, no. 4 (2013): 621-640. <https://www.cairn.info/revue-gouvernement-et-action-publique-2013-4-page-621.htm>.
- Gassiloud Thomas, (député), « Avis fait au nom de la commission de la défense nationale et des forces armées sur le projet de loi de finances pour 2020 » (n°2272), Défense, préparation et emploi des forces : Forces terrestres, n° 2305, Tome IV
- Hello, Philippe and Jean-Philippe Crach. "Les Grands Enjeux RH De Demain." *Revue Defense Nationale* 839, no. 4 (-04-16, 2021): 5-13. <https://www-cairn-info.cfc.idm.oclc.org/revue-defense-nationale-2021-4-page-5.htm>.

- Mestre, Thierry. "Repenser L'identité De L'aviateur En Raison Des Considérations Technologiques Et Prospectives." *Revue Defense Nationale* 839, no. 4 (-04-16, 2021): 25-30. <https://www-cairn-info.cfc.idm.oclc.org/revue-defense-nationale-2021-4-page-25.htm>.
- Morrow, Rob, H. C. Sumer, Jose M. Ontanilla, and Tanja F. Blackstone. *Strategies to Address Recruiting and Retention Issues in the Military (Strategies Pour Aborder Les Questions De Recrutement Et De Fidelisation Dans Les Armees)*, 2009. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA562470>.
- Parly Florence (Ministre des Armées), discours du 31 octobre 2017, Paris. <https://www.defense.gouv.fr/actualites>.
- Pichault, François and Mathieu Pleyers. "The Last Word on Generation Y: A Survey of an Idea Circulating in Managerial Circles." *Annales Des Mines - Gerer Et Comprendre* 108, no. 2 (2012): 39-54. <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre1-2012-2-page-39.htm>.
- Saba Tania, « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, Vol. 34, 2009, p. 25-37.
- Vallette, Sébastien. "Smart Base RH : La Coopération Au Service Des Enjeux RH De Demain." *Revue Defense Nationale* 839, no. 4 (-04-16, 2021): 62-68. <https://www-cairn-info.cfc.idm.oclc.org/revue-defense-nationale-2021-4-page-62.htm>.