



Le commandant du Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC), prend la parole lors de l'exercice de répétition du concept, le 3 avril 2020, en préparation au déploiement du personnel des FAC dans le cadre de l'opération LASER en réponse à la pandémie de COVID-19.

Caporal chef True-dee McCarthy, Caméra de combat des Forces canadiennes

## Sélection des officiers généraux

### LIEUTENANT-COLONEL TRAVIS KELLEY

Le lieutenant-colonel Kelley a rejoint la Force de réserve en 2004 alors qu'il terminait son baccalauréat à l'Université de Waterloo. En 2006, il a été transféré dans la Force régulière et a terminé sa formation de base. Il a servi comme officier de renseignement pour le quartier général de la Force opérationnelle interarmées de Kandahar pendant deux ans, dont 10 mois passés en Afghanistan. Par la suite, en 2009, le capitaine Kelley a été affecté en Angleterre pour terminer sa maîtrise en renseignements géospatiaux au sein de l'armée britannique. Après avoir été commandant adjoint de l'Escadron d'information et de services géospatiaux du Service de cartographie, il a été déployé en Haïti dans le cadre de l'opération HAMLET auprès de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH), alors qu'il était affecté au 5 RGC. Il a commandé l'École de cartographie militaire des FC avant de rejoindre le QG de l'Armée en tant que planificateur principal de l'exercice ARDENT DEFENDER, où il a planifié et géré une formation réaliste de niveau 5 sur la lutte contre les engins explosifs improvisés impliquant plus de 30 pays et tous les niveaux de gouvernement, de du niveau municipal jusqu'au niveau de l'ONU. En 2019, il s'est vu décerner une maîtrise en études de la défense par le CMR, est retourné au Service de cartographie en tant que Cmdt/A, puis a passé un an en tant qu'assistant exécutif du représentant militaire canadien auprès de l'OTAN. Il vient d'en revenir, promu au grade de lieutenant-colonel, pour travailler en tant qu'ingénieur militaire en chef adjoint pour les Forces armées canadiennes.

La diversité au sein des Forces armées canadiennes (FAC), et en particulier la diversité parmi ses hauts dirigeants, est un sujet essentiel aujourd'hui. Les sources de diversité sont nombreuses et les questions d'actualité sont le genre et la race. Cependant, lors de la sélection de ses officiers généraux, les FAC manquent de diversité dans un autre domaine, sur lequel elles ont beaucoup plus de contrôle : l'expérience militaire des personnes sélectionnées pour rejoindre les rangs des officiers généraux. Étant donné que les officiers généraux sont séparés de leur métier d'entrée lorsqu'ils sont promus à leur première étoile, il n'y a pas de moyen simple de mesurer quels métiers sont représentés dans quelle proportion parmi les leaders séniors. Cependant, si l'on fait le compte, il est clair que certains métiers militaires sont représentés de manière disproportionnée parmi les officiers généraux par

**rapport au nombre de subalternes qu'ils accueillent. Comprendre quels métiers sont surreprésentés et ce que dit la doctrine des FAC sur la formation des cadres supérieurs permet d'établir des comparaisons avec les alliés, le secteur privé et le secteur public civil. Cela met en lumière les changements qui pourraient contribuer à améliorer la diversité au sein des officiers généraux des FAC.**

La diversité du commerce d'origine est importante pour les mêmes raisons que la diversité de genre, de race ou d'autres facteurs. En particulier, elle apporte deux choses : un plus grand nombre de candidats et une perspective plus large parmi les titulaires. Si de jeunes gens talentueux et capables, ayant le potentiel de devenir des dirigeants clés de l'institution, se trouvaient être passionnés par la formation et devenaient officiers de sélection du personnel, ils n'auraient pratiquement aucune chance de faire valoir ces aptitudes au nom des FAC; leur candidature à des postes de direction stratégiques est effacée par le manque de diversité dans le corps des officiers généraux en termes de métier d'origine. De même, des origines différentes apportent des perspectives différentes aux problèmes stratégiques de l'institution et cela s'applique à l'origine commerciale ainsi qu'à des caractéristiques d'origine plus fondamentales telles que la race ou le sexe.

## Représentation des métiers parmi les officiers généraux

La plupart des officiers des FAC ont l'intuition que certains métiers sont représentés de manière disproportionnée parmi les officiers généraux. Ils constatent la présence de nombreux officiers d'infanterie, de blindés, de pilotes et de guerre navale parmi les officiers généraux et en concluent que le fait d'appartenir à l'un de ces métiers « opérateurs » augmente considérablement les chances d'accéder aux échelons les plus élevés des FAC. Toutefois, de nombreux membres des métiers d'opérateurs font remarquer qu'ils sont plus nombreux que la plupart des métiers et qu'ils sont donc simplement représentés proportionnellement à la taille de leurs métiers. Ce n'est pas le cas.

En 2020, l'auteur, alors étudiant au Collège des Forces canadiennes, a rédigé un document de recherche sur la défense dans lequel il a énuméré les officiers généraux sur des échantillons d'années pour la décennie précédente. La comparaison entre les métiers d'origine des officiers généraux et les chiffres de production du Chef du personnel militaire<sup>1</sup> pour 2019 a permis d'estimer la proportion de subalternes de chaque métier qui deviennent des généraux. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une estimation parfaite, car le nombre de subalternes dans un métier peut avoir changé au cours des décennies qui se sont écoulées entre le recrutement des officiers généraux actuels et 2019, il s'agit d'une approximation raisonnable. Cette approximation est corroborée par le fait que les taux de conversion des colonels en officiers généraux ressemblent généralement à ceux des subalternes. Bien que la méthode utilisée puisse être améliorée, l'analyse de sensibilité

réalisée a montré que les résultats étaient relativement peu sensibles aux erreurs d'échelle introduites par les faiblesses de la méthode.

Un officier qui veut devenir un officier général devrait rejoindre le corps des blindés. En 2019, il y avait 7,5 généraux avec une formation blindée pour 100 subalternes dans ce métier. Il y avait 14 officiers généraux blindés pour 20 colonels blindés (soit 70 officiers généraux pour 100 colonels). La moyenne des métiers non médicaux et non aumôniers (exclus en raison de leur statut particulier dans la doctrine des FAC<sup>2</sup>) était de 2,5 officiers généraux pour 100 subalternes et de 40 officiers généraux pour 100 colonels/capitaines de vaisseau (MRC). Ces chiffres fluctuent en fonction du nombre d'officiers généraux dans les FAC, qui a augmenté de plus de 20 entre les échantillons de 2016 et 2019, mais qui reste proportionnel pour toutes les années échantillonées. Un échantillonnage tous les trois ans a été choisi pour une période de neuf ans, en fonction de la disponibilité des données, de plus en plus limitée au fur et à mesure que l'on remonte dans le temps. Il est possible que des cycles à plus long terme soient en jeu et que des recherches supplémentaires soient justifiées, mais pour l'instant, ces tendances constituent un point de départ pour examiner l'impact du commerce sur l'avancement lorsque les FAC examineront de plus près la sélection et l'avancement des officiers généraux. Voir les figures 1 et 2 pour une présentation graphique de ces données.



Un membre des Forces armées canadiennes déployé au sein du groupement tactique de la présence renforcée de l'OTAN en Lettonie est prêt à intervenir lors d'une patrouille de sécurisation à bord d'un véhicule blindé léger 6.0 au cours de l'opération FORTRESS, à Viljāni, en Lettonie, le 19 septembre 2023

Caporale Lynette Ai Dang, technicienne en imagerie, GT PAR Lettonie, Forces armées canadiennes Photo

Figure 1 : Officiers généraux pour 100 subalternes

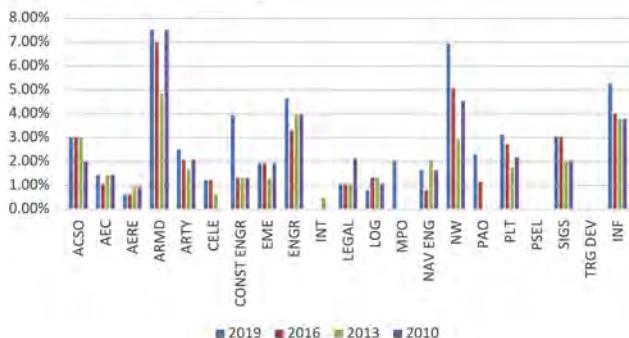
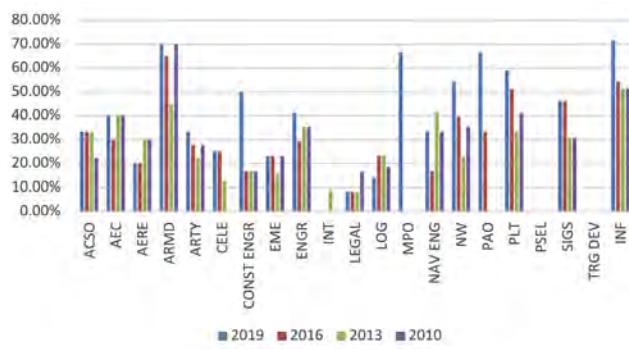


Figure 2 : Officiers généraux pour 100 colonels



Les officiers de guerre navale et les officiers d'infanterie étaient les subalternes les plus susceptibles de devenir des officiers généraux, les officiers d'infanterie comptaient 71,5 colonels pour 100 généraux. Ces résultats ont été constants au cours de la décennie étudiée. Exceptionnellement, en 2019, les officiers des affaires publiques et les officiers de la police militaire sont arrivés ex aequo en 3<sup>e</sup> place pour les conversions de colonel/capitaine de vaisseau (MRC) en officiers généraux avec 67 pour 100. Ceci est une fonction de la loi des petits nombres, car il y avait 3 colonels/capitaines de vaisseau (MRC) et 2 officiers généraux cette année-là, mais cela ne s'est pas reproduit dans les autres années étudiées. Les deux métiers étaient proches, mais inférieurs à la moyenne des FAC pour les officiers généraux pour 100 subalternes. Les pilotes étaient également plus susceptibles de passer de colonel à général, mais en raison du très grand nombre de pilotes subalternes, ils se situaient autour de la moyenne des FAC pour ce qui est de la conversion des subalternes en officiers généraux.

Les perdants sont encore plus clairs que les gagnants. Au cours de la décennie étudiée, aucun officier de sélection du personnel ou du développement de l'instruction n'a été nommé

officier général. Entre les deux métiers, il y avait 160 subalternes en 2019; les 186 subalternes du métier d'officier blindé comptaient 14 généraux cette année-là. Cela reflète en partie le rétrécissement du métier, avec seulement 1 colonel/capitaine de vaisseau chacun, contre 20 colonels pour les corps blindés. Cependant, le Corps du renseignement, avec 11 colonels/capitaines (MRC), n'a pas non plus d'officiers généraux en 2019 et n'en a eu qu'un seul au cours de la décennie étudiée. La branche logistique, qui compte le plus grand nombre de sous-alternes (746) et le deuxième plus grand nombre de colonels/capitaines de vaisseau (MRC) (43), avait 6 officiers généraux en 2019; en d'autres termes, moins de la moitié des officiers généraux créés par plus du double des colonels/capitaines de vaisseau (MRC) que le corps blindé.

## Doctrine canadienne en la matière

La doctrine canadienne indique clairement que ce n'est pas ce qui est censé se produire. La doctrine fondamentale en matière de formation et de perfectionnement des officiers se trouve dans le rapport du conseil de perfectionnement des officiers, plus connu sous le nom de rapport Rowley, rédigé par le Mgén Roger Rowley en 1969. Trois idées clés de ce document restent aujourd'hui des principes directeurs pour le développement des officiers. Tout d'abord, le concept de périodes de développement, qui oriente le développement des compétences à différents stades de la carrière de l'officier. Deuxièmement, l'accent mis sur l'éducation plutôt que sur la formation, qui dicte l'approche du développement des officiers au Collège des Forces canadiennes. Enfin, elle impose une approche équilibrée du développement, avec des exigences spécifiques au métier, élémentaires et conjointes, ainsi qu'un équilibre entre le leadership technique et humain pour une formation réussie des officiers.<sup>3</sup>

Rowley préconise une approche égalitaire de la sélection et du développement des officiers, qu'il fait remonter au gouvernement prussien de 1808 : « Le seul titre d'officier est, en temps de paix, l'instruction et les connaissances professionnelles... tous ceux qui possèdent ces qualités peuvent prétendre aux plus hautes fonctions militaires<sup>4</sup> ». Rowley a écrit à une époque où la maîtrise technique apparaissait comme une aptitude essentielle à la conduite de la guerre et il a fait preuve de clairvoyance en identifiant le besoin d'officiers ayant de bonnes aptitudes en communication, logistique, acquisitions et soutien au combat. C'est ainsi qu'est née sa vision de l'officier général idéal : une personne ayant une aptitude générale pour la fonction de l'organisation et une connaissance spécialisée des technologies et des problèmes clés émergents.<sup>5</sup>

Rowley ne rejette pas l'importance des antécédents professionnels d'un officier, bien qu'il précise que cette importance diminue au fur et à mesure que l'officier progresse dans les rangs. Par exemple, il ne prétend pas que le commandant de l'ARC pourrait tout aussi bien être un officier du génie qu'un

pilote. En outre, il note que certains postes hautement spécialisés requièrent une expérience très précise, comme le poste de juge-avocat en chef, qui nécessite une formation juridique. Son interprétation est plutôt une mise en garde contre la surspécification du bagage requis pour occuper de nombreux postes à responsabilité.<sup>6</sup>

La question de savoir quels postes requièrent quel degré de spécialisation est un point de désaccord majeur. Si une formation professionnelle en médecine ou en droit est une condition préalable évidente pour devenir médecin en chef ou juge-avocat en chef, la distinction entre spécialiste et généraliste est de moins en moins claire au fur et à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie des professions. Le prévôt doit-il avoir des antécédents policiers? Le commandant de la force cybernétique des FAC doit-il avoir une formation en cybernétique? Le commandant du Commandement du renseignement des Forces canadiennes doit-il avoir une expérience dans le domaine du renseignement? Le major Brent Robart plaide en faveur de la spécialisation du commandement cybernétique dans son article intitulé « Leadership Requirements in Emerging Domains of Operations » (Exigences en matière de leadership dans les domaines d'opérations émergents<sup>7</sup>). Le contre-amiral Bishop a fait valoir que, puisque quatre des cinq chefs des services de renseignement du partenariat de 2019 n'avaient pas d'expérience spécifique dans le domaine du renseignement, un spécialiste n'était pas nécessaire pour diriger les services de renseignement.<sup>8</sup> Il n'existe pas de consensus clair au sein des FAC sur les cas où une formation spécialisée est nécessaire pour un officier général, sur les cas où une formation d'opérateur est requise et sur les cas où un généraliste est le mieux adapté.

Le travail de M. Rowley a été suivi en 2008 par le programme de perfectionnement des cadres des FC, conçu par le Lgén (retraité) Michael Jeffery.<sup>9</sup> La source principale de Jeffery a été une série d'entretiens avec des officiers généraux contemporains ainsi qu'avec des spécialistes de la formation et de l'éducation professionnelle. Son analyse reflète dans une certaine mesure le point de vue des officiers généraux en place, qui estiment que le système actuel est efficace, mais reconnaissent, comme lui, que des améliorations sont possibles. La principale préoccupation de Jeffery, d'après ces entretiens, est le manque d'expertise. Les officiers généraux de son étude avaient l'expérience et les connaissances nécessaires pour diriger les opérations, mais ils manquaient d'expérience contextuelle pour gérer les « complexités d'Ottawa ». Il recommande l'exposition à une interface internationale et politico-militaire dans le cadre de la préparation au passage au niveau stratégique. Bien que ce problème ne soit pas uniquement résolu par le recrutement de membres des métiers de soutien dans les cadres des officiers généraux, nombre d'entre eux sont plus exposés aux composantes civiles du MDN et aux partenaires que les métiers d'opérateur.

De même, la plupart des autres préoccupations de Jeffery concernant le corps des officiers généraux de 2008 pourrait être interprétées comme découlant en partie de la nature de l'expérience des anciens du métier d'opérateur, qui détiennent généralement la primauté aux niveaux tactiques et peuvent donc ne pas développer les mêmes compétences en matière de compromis et d'adaptation qui sont nécessaires au niveau stratégique, lorsque la défense n'est qu'une composante de l'approche du gouvernement en matière de sécurité. Il note en particulier que « le parti pris culturel au sein des FAC est que notre mission première est de mener des opérations, et qu'il faut donc saisir toutes les occasions de participer à des opérations<sup>10</sup> ». Il poursuit en reconnaissant que la conséquence est un corps d'officiers généraux astucieux sur le plan opérationnel, avec des points faibles stratégiques. Bien que les détails du rapport de Jeffery se concentrent sur la conception du développement professionnel pour répondre à ces préoccupations, la mise en contexte montre les problèmes et les réussites du modèle actuel et suggère le potentiel de diversification du commerce pour répondre à certaines des lacunes identifiées.

Le dernier ouvrage en date sur le sujet, « Officer Developmental Periods 4/5 : Project Strategic Leader Report<sup>11</sup> », datant de 2014, commence par confirmer que les préoccupations soulevées par M. Jeffery restaient pertinentes à l'époque, tout comme la théorie fondamentale formulée par M. Rowley. L'une de ses principales conclusions est que « ce qui nous a amenés ici ne nous amènera pas là-bas », réaffirmant la nécessité de rompre avec l'approche héritée des succès de la Seconde Guerre mondiale. Il décrit ensuite cinq « domaines d'emploi » interconnectés pour les officiers généraux : l'appareil gouvernemental, le milieu sociopolitique, les opérations nationales et internationales, la profession des armes et le secteur de la défense. Il reconnaît que les différents postes d'officiers généraux nécessitent des combinaisons différentes de ces aptitudes. Ces postes sont répartis entre l'emploi de la force, la constitution de la force, le développement de la force, les professionnels de la sécurité nationale et les systèmes stratégiques. Le chef du personnel militaire est un exemple de systèmes stratégiques; les professionnels de la sécurité nationale sont les conseillers principaux, les agents de liaison et les fonctions connexes des officiers généraux. Si l'on considère les cinq domaines dans les cinq rôles, la conclusion est que tous les officiers généraux doivent avoir des compétences dans tous les domaines et dans tous les rôles—une conclusion qui fait écho au fait que les généraux sont en fin de compte des généralistes. Toutefois, il met l'accent sur la constitution et le développement des forces, ce qui favorise le modèle actuel de formation et d'emploi des métiers d'opérateurs. Cette conclusion indique que les métiers de soutien devraient conserver un lien avec les bases des soldats et de l'équipement des FAC afin d'être des officiers généraux efficaces; les spécialistes

à part entière n'auraient pas les aptitudes généralisées requises révélées dans l'étude.

Dans l'ensemble, la doctrine canadienne n'a pas abordé les métiers militaires de manière spécifique, si ce n'est que Rowley l'a rejeté en tant que critère pertinent pour l'avancement aux niveaux supérieurs. Toutefois, des examens ultérieurs à celui de Rowley ont révélé des lacunes dans l'orientation opérationnelle de la direction stratégique, qui peuvent être dues en partie à la préférence accordée aux métiers d'opérateur et à l'expérience militaire spécifique qui les accompagne. D'autres pays se sont également penchés sur le problème et sont parvenus à des conclusions similaires.

## La pensée alliée en la matière

Le processus et les critères de sélection des officiers généraux ne font pas l'objet de recherches universitaires pour la plupart des alliés du Canada. Cependant, pour les États-Unis, et en particulier l'armée américaine, c'est le cas. Bien que l'armée américaine ne soit pas un modèle idéal pour les FAC en raison de sa taille et de sa culture très différentes, elle peut fournir des informations générales sur le leadership des soldats et la gestion des grandes organisations.

Le journaliste Thomas Ricks a analysé la gestion des généraux de l'armée américaine depuis la Seconde Guerre mondiale jusqu'aux guerres en Irak et en Afghanistan dans son ouvrage exhaustif intitulé « *The Generals* ». D'un point de vue philosophique, l'armée américaine considère les généraux comme des généralistes, à l'instar des FAC, et indépendants de leur métier d'origine, mais dans la pratique, ce n'est pas le cas. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, 59 % des généraux



Des chefs de la force opérationnelle militaire provenant de plusieurs pays de l'OTAN, notamment du Canada, de la République tchèque, de l'Allemagne, de la Lettonie et des États-Unis, assistent à un court exposé sur la planification des exercices, dans la zone d'entraînement de Hohenfels, en Allemagne, au cours de l'exercice ALLIED SPIRIT VI dans le cadre de l'opération REASSURANCE, le 18 mars 2017.

Cplc Jennifer Kusche, Caméra de combat des Forces canadiennes IS06-2017-0004-066

de l'armée américaine étaient issus de l'infanterie.<sup>12</sup> Ce chiffre est proportionnel à celui des autres armes de combat, y compris l'artillerie et le génie, mais il est deux fois plus élevé que celui auquel on aurait pu s'attendre si les armes de soutien non médical (principalement la logistique) avaient été représentées proportionnellement.<sup>13</sup>

L'une des principales conclusions de Ricks est que l'expérience du commandement au combat produit des généraux qui réussissent au combat. Cela a toujours été le cas pour les commandants de division et les commandants supérieurs pendant la Seconde Guerre mondiale, où ceux qui avaient une expérience du combat au niveau du bataillon et de la brigade réussissaient mieux aux niveaux supérieurs. Cependant, cela est resté valable en Corée, au Vietnam et même jusqu'au général Petraeus en Irak.<sup>14</sup> Petraeus a également été cité comme considérant l'expérience du combat comme une aptitude clé dans la sélection des colonels à promouvoir. Cela peut refléter les conclusions du rapport « *Projet Strategic Leader* » sur l'importance de la constitution et du développement des forces pour toutes les positions stratégiques.

Cette perspective a été reprise par une source surprenante : Le lieutenant-général Pagonis a commandé l'effort logistique à l'appui de la première guerre du Golfe. Il était logisticien dans l'armée, mais il a fait valoir son expérience de commandant d'une section d'infanterie en tant que lieutenant dans l'Allemagne de la guerre froide, ainsi que son soutien à l'artillerie au Viêt Nam, pour sa capacité à soutenir les opérations, y compris à diriger la logistique dans le Golfe.<sup>15</sup> Les connaissances techniques de Pagonis étaient essentielles à son rôle, mais ses connaissances généralistes et son expérience du combat lui ont permis de se rapprocher des perspectives et des exigences des commandants opérationnels et tactiques de ce théâtre.

La pensée moderne aux États-Unis appelle à la reconnaissance explicite d'une distinction apparemment similaire. Le Center for New American Security, un groupe de réflexion américain sur la défense, a publié un rapport intitulé « *Building Better Generals*<sup>16</sup> ». La proposition centrale de ce rapport était d'orienter explicitement les officiers généraux américains vers des rôles opérationnels ou d'entreprise. Les commandants de division, le commandant de l'armée de terre ou le président des chefs d'état-major, entre autres, seraient opérationnels et s'appuieraient principalement sur les métiers de l'opérateur. Les adjoints, les commandants des services d'appui et d'autres seraient dans le flux d'entreprise. L'argument avancé est qu'une telle répartition à partir du grade de colonel permettrait d'adapter la formation au rôle choisi et d'approfondir l'expérience, puisqu'un officier général n'aurait pas besoin d'une expérience opérationnelle et d'une expérience d'entreprise à chaque grade pour être considéré comme prêt à progresser. Cette approche n'a pas été officiellement approuvée par le ministère de la Défense, mais des idées

similaires sont couramment évoquées lors des discussions sur ce problème au Canada et aux États-Unis.

Au ministère de la Défense (*Ministry of Defence* ou MOD) du Royaume-Uni, une réflexion similaire à celle de Robart est en train d'émerger. Le capitaine Parker, ingénieur royal, a développé une thèse similaire à propos d'un homme à tout faire et du leadership des différents corps de métier.<sup>17</sup> Il suit la logique de Robart selon laquelle les domaines spécialisés, en particulier ceux qui évoluent rapidement, ont besoin de leaders spécialisés pour suivre le rythme, même si les domaines plus stables bénéficient de leaders généralistes. Il note que l'intelligence émotionnelle est plus importante pour le leadership stratégique que l'expérience technique ou généraliste, mais que pour des candidats comparables, des spécialistes sont nécessaires pour certains rôles stratégiques. À l'instar des FAC, le ministère de la Défense peine à former des cadres suffisamment spécialisés, en particulier dans les domaines techniques. Parker recommande divers moyens de croiser le leadership de la défense avec des leaders spécialisés développés dans les sphères publiques, privées et civiles.

## Perspectives et expérience des civils

Les questions de spécialistes et d'antécédents professionnels sont étroitement liées, mais pas identiques. Cependant, le monde civil n'a pas la même notion de métier que le monde militaire, du moins pas aux niveaux supérieurs. Par conséquent, les antécédents et le niveau de spécialisation sont des indicateurs utiles. L'étude des modèles d'emploi privé et public apporte de la lumière sur le sujet.

Dans le secteur privé, la recherche se concentre sur les directeurs généraux, mais pas sur les cadres supérieurs qui les soutiennent. Cela peut soulever la question de son applicabilité à la sélection des officiers généraux qui ne sont pas les plus anciens. Eahab Elsaid, universitaire à l'Université de Windsor, a mené une étude similaire à celle de l'auteur de Defence Research, mais en se concentrant sur les PDG plutôt que sur les officiers généraux. Elsaid classe les arrière-plans en quatre catégories : fondateur, sortie, débit et périphérique.<sup>18</sup> Il définit l'arrière-plan de sortie comme étant lié aux liens externes de l'organisation, comme le marketing et les ventes. Le groupe de débit est composé d'ingénieurs et de planificateurs d'opérations qui gèrent les activités principales de l'entreprise. Le groupe périphérique comprend des comptables et des juristes qui fournissent un soutien spécialisé. Les fondateurs sont une catégorie unique de PDG qui ont créé l'entreprise et ont des liens personnels et émotionnels particuliers avec elle; leur lien unique avec l'entreprise n'a pas d'équivalent dans les armées occidentales modernes.

Le groupe de débit correspond étroitement aux métiers d'opérateurs qui exercent l'activité principale, à savoir l'application contrôlée de la violence. Les groupes de spécialistes sont similaires aux métiers spécialisés des FAC qui apportent des

compétences vitales, mais non essentielles pour permettre le débit. Dans les FAC, la fonction de sortie n'est pas remplie par des métiers, mais par des personnes issues des groupes d'opérateurs ou de soutien qui sont temporairement affectées à des tâches orientées vers la sortie, comme le recrutement ou la politique. Il s'agit là d'un lien important avec le point de vue de Jeffery selon lequel les officiers devraient être exposés à des organisations extérieures, dans le cadre de leur formation initiale, afin de les préparer à un emploi ultérieur au niveau stratégique.<sup>19</sup> Compte tenu de cette correspondance entre les recherches d'Elsaid et la question militaire de l'impact du commerce sur la sélection des officiers généraux, ses résultats méritent d'être examinés.

La découverte la plus profonde d'Elsaid est que les entreprises recrutent systématiquement des PDG ayant une expérience similaire à celle de leurs prédécesseurs lorsque les choses vont bien. Les ingénieurs sont remplacés par des ingénieurs, les avocats par des avocats, etc. Ce n'est pas le cas lorsque les choses vont mal; le PDG est souvent remplacé par une personne ayant une formation différente, généralement un spécialiste de la comptabilité lorsque les finances sont en jeu ou un juriste lorsque les problèmes juridiques sont au centre des préoccupations. Cette constatation implique que les FAC peuvent être dirigées par des métiers d'opérateurs parce qu'ils étaient le bon choix lors de la Seconde Guerre mondiale, ce qui explique pourquoi des dirigeants similaires ont été sélectionnés et encouragés à les remplacer.

La recherche d'Elsaid montre quelques raisons pour lesquelles les opérateurs pourraient être le meilleur choix pour diriger les FAC, mais seulement de manière générale. Il a constaté que les entreprises axées sur des activités de production, telles que la recherche et le développement, ont tendance à préférer les PDG ayant une expérience de la production. Si le MDN est le lien entre l'administration, le soutien, les finances et la gestion, il peut être logique de considérer les FAC comme le bras opérationnel du MDN et, par conséquent, le fait d'avoir des opérateurs à sa tête peut être très logique si l'on tient compte de l'influence des aspects civils du ministère.

La recherche sur le recrutement des cadres supérieurs du secteur public permet moins de comprendre pourquoi, mais donne des indications importantes sur la manière de procéder. Au Canada, les postes de fonctionnaires sont liés à une liste d'exigences en matière d'expérience, de connaissances et de compétences. Ces exigences font l'objet d'un examen universel, de sorte que les personnes qui souhaitent occuper ces postes peuvent s'efforcer de satisfaire à ces exigences aussi longtemps à l'avance qu'elles le souhaitent. En outre, les exigences sont susceptibles d'être révisées et contestées à long terme, de sorte qu'une condition préalable d'expérience de l'opérateur à un poste peut être contestée et établie comme nécessaire (ou non) par un débat ouvert, plutôt que par la base de pouvoir existante (dominée par l'opérateur). L'importance du mentorat et de la

formation des cadres supérieurs pour les préparer à occuper les postes les plus élevés ne peut être négligée, mais elle peut être incluse dans les exigences.

Une étude sur l'efficacité de cette approche a été menée par Sakinah en Indonésie. Historiquement, le service public hiérarchique indonésien pourvoyait les postes vacants au-dessus du niveau d'entrée par la promotion d'un subordonné du poste vacant.<sup>20</sup> L'étude a suivi les résultats d'un groupe pilote qui a appliqué les approches sud-coréennes en matière de recrutement dans la fonction publique, largement similaires aux approches canadiennes : des exigences en matière de compétences ont été définies pour chaque poste et tous les candidats ont été invités à concourir pour le poste en fonction de ces exigences. L'étude a révélé une augmentation significative de la mobilité des employés dans la bureaucratie et s'attend à ce que les résultats à plus long terme montrent une amélioration des résultats. La brève description fournie par Sakinah suggère que le processus indonésien est similaire au modèle hiérarchique des FAC, tandis que l'approche sud-coréenne préconisée ressemble à l'approche de la fonction publique canadienne, du moins tel qu'elle est formellement présentée.

## Examen des pistes d'action possibles

Les données montrent clairement que le commerce d'un individu a un impact direct et significatif sur la probabilité qu'il devienne un officier général. Il existe une série d'explications qui se combinent pour expliquer ce phénomène. Le statu quo est-il un problème? Si un changement s'impose, trois options sont présentées dans cette étude : le modèle Barno, qui classe les officiers généraux dans les catégories opérationnelles et de soutien; le modèle Pagonis, qui met l'accent sur la formation polyvalente, en particulier pour les métiers de soutien; et le modèle de la fonction publique, qui définit les compétences requises pour tous les postes et permet à chacun de concourir pour satisfaire au mieux à ces exigences.

L'idée de Barno et al. de regrouper les généraux de l'armée américaine en catégories opérationnelles et de soutien et d'attribuer des postes à chacun d'entre eux est très répandue. Il s'agit d'une approche intuitive du problème, fondée sur l'analogie avec la pratique utilisée aux échelons inférieurs, qui consiste à regrouper des spécialités différentes à des postes différents. Cette démarche est à éviter sans une étude très approfondie. Parmi les officiers supérieurs interrogés dans le cadre de cette recherche, c'est le point qui a été le plus souvent soulevé par chacun d'entre eux : les FAC sont suffisamment petites pour gérer chaque officier général et chaque poste d'officiers généraux individuellement; le fait de les catégoriser lie les mains de nos planificateurs et administrateurs sans promettre de meilleurs résultats.<sup>21</sup> Les représentants des métiers de soutien, y compris la logistique et le renseignement, qui pourraient être parmi les plus désavantagés

par le système actuel, ont convenu avec les officiers généraux issus du milieu des opérateurs que ce n'était pas la bonne façon d'aborder le problème. Ce constat est encore renforcé par les conclusions du responsable stratégique du projet, qui fait état de cinq domaines différents d'emploi au sein des officiers généraux et de nuances entre les postes dans ces domaines.<sup>22</sup>

L'approche proposée par Pagonis est meilleure, mais peut s'avérer difficile en termes culturels et pratiques. D'un point de vue pratique, compte tenu du nombre de tâches extrarégimentaires exigées des officiers des FAC, si une section de chaque bataillon était réservée au commandement d'un capitaine de métier de soutien pour acquérir de l'expérience comme l'a fait Pagonis, il n'y aurait peut-être pas assez de capitaines d'infanterie pour remplir les tâches extrarégimentaires prévues (car cela représenterait une diminution d'environ 10 % de la production d'infanterie). Plus important encore, sans formation supplémentaire, cet officier de métier de soutien pourrait-il répondre aux attentes des commandants et des troupes sous leur commandement? Même une formation supplémentaire pour les officiers subalternes des FAC des métiers de soutien ne semble pas réalisable, et le fait de leur donner des tâches plus faciles que celles de leurs pairs réduirait à néant l'efficacité de la méthode proposée.

L'idée de promouvoir l'avancement des FAC par le biais des candidatures plutôt que par l'attrition, comme le fait la fonction publique, mérite d'être étudiée plus en détail que cela n'a été le cas jusqu'à présent. Il peut être judicieux d'énoncer les compétences requises pour chaque poste, puis de les ouvrir aux candidatures provenant de n'importe quel corps de métier ou même de l'extérieur de l'armée. Cela suit certainement la logique de Parker qui consiste à ouvrir les portes à l'expertise acquise en dehors de l'uniforme.<sup>23</sup> En d'autres termes, quelqu'un qui a été commandant d'une compagnie d'infanterie de réserve et qui est maintenant PDG d'une grande entreprise technologique serait-il un meilleur commandant des forces cybérénétiques des FAC qu'un récent commandant de brigade mécanisée? Peut-être. Cette approche nécessite un examen plus approfondi.

Si l'on exclut l'idée d'examiner de plus près un modèle de service public basé sur les compétences et orienté vers l'application pour l'avancement, ce qui reste aux FAC, c'est le statu quo. Le statu quo fonctionne. Les FAC continuent de réussir ses opérations et de soutenir son personnel. Le général Gosselin souligne que la pratique actuelle consistant à sélectionner les officiers généraux sur la base de l'expérience et de l'aptitude à remplir les fonctions d'une tâche particulière est efficace.<sup>24</sup> Cependant, il est logique que le fait d'avoir le plus grand nombre de candidats potentiels pour ces postes produise un meilleur résultat moyen. Empêcher une personne dotée de qualités de leadership, d'intelligence émotionnelle et d'aptitudes générales d'accéder aux grades les plus élevés parce qu'elle était intéressée par les

transmissions, la logistique ou un autre métier de soutien n'est pas la meilleure façon de s'assurer que les FAC disposent des meilleurs leaders disponibles.

Le statu quo peut être modifié très légèrement pour réduire de manière significative l'incidence de ce résultat indésirable. Le changement requis est léger, mais il est bloqué par deux facteurs : la culture des FAC ne fait pas confiance aux métiers de soutien pour diriger les questions opérationnelles, et les métiers de soutien manquent d'expérience pour diriger les questions opérationnelles. Chacun de ces problèmes empêche l'autre d'être résolu; une approche interventionniste est nécessaire pour sortir de l'impasse.

## Recommandation

Les FAC devraient examiner l'intérêt d'un processus d'avancement basé sur les compétences et géré par les candidatures, similaire à celui de la fonction publique. Il peut y avoir des raisons pour lesquelles cela n'est pas viable, mais comme aucune n'a été découverte dans cette étude, elle peut justifier une exploration plus approfondie.

Entre-temps, les FAC peuvent prendre des mesures spécifiques pour améliorer le statu quo sans bouleverser les approches et philosophies de gestion du personnel qui s'avèrent actuellement efficaces. Pour permettre aux meilleurs candidats d'être disponibles pour la sélection dans les rangs des officiers généraux, les FAC doivent identifier les postes ayant une nature de commandement opérationnel, mais ne nécessitant pas de

formation ou d'expérience particulière dans le métier d'opérateur, et s'assurer ensuite que le personnel des métiers de soutien se voit confier ces postes. Les responsables des métiers de soutien doivent identifier et sélectionner les membres de leurs métiers pour occuper ces postes; les personnes sélectionnées doivent avoir le potentiel pour diriger et progresser dans des rôles généralistes.

Une fois que les bons dirigeants ayant une formation de soutien seront devenus des dirigeants généralistes grâce à ce programme, des preuves seront produites pour démontrer l'efficacité des dirigeants des métiers de soutien dans les rôles opérationnels, remettant ainsi en question la culture actuelle qui nie cette possibilité. L'érosion de la culture qui empêche les spécialistes du soutien de prendre en charge les questions opérationnelles ouvrira de nouveaux postes pour des spécialistes du soutien capables de diriger, dont les succès contribueront à éroder la culture défavorable et à sortir de l'impasse de manière cyclique.

Les soldats des FAC méritent les meilleurs officiers généraux possibles. Le meilleur système ne doit pas exclure ceux qui ont le talent et les aptitudes pour devenir des officiers généraux parce qu'ils n'ont pas eu l'expérience nécessaire pour affiner ces talents. C'est exactement ce que fait le système actuel pour ceux qui commencent leur carrière dans les métiers de soutien. Des changements simples peuvent briser le cycle qui perpétue cette situation.

## Notes

- 1 Canada. Ministère de la Défense nationale. « Rapport sur le personnel » Consulté le 6 juillet 2021, RÉD seulement <http://cmp-cpm.mil.ca/en/support/military-personnel/dpgr-index.page>
- 2 Ministère de la Défense nationale. B-GJ-005-309/FP-001, Ciblage. (Ottawa : MDN du Canada, 2014).
- 3 Roger Rowley, *The Report of the Officer Development Board*, éd. Randall Wakelam et Howard Coombs. (Waterloo : LCMDS Press, 2010).
- 4 *Ibid.*, attribué uniquement au « Gouvernement prussien, 1808 ».
- 5 *Ibid.*, 32.
- 6 *Ibid.*, 126.
- 7 Brent Robart, « Leadership Requirements in Emerging Domains of Operations » (Exigences en matière de leadership dans les domaines d'opérations émergents) (Document de cours du programme de commandement et d'état-major interarmées, Collège des Forces canadiennes 2019).
- 8 Contre-amiral Scott Bishop, conversation par courriel avec l'auteur, 10 mars 2020.
- 9 Lieutenant-général (à la retraite) Michael Jeffery, Le programme de perfectionnement des cadres des FC. (Ottawa : MDN du Canada, 2008).
- 10 *Ibid.*, 14.
- 11 Canada. Ministère de la Défense nationale. « Officer Developmental Period 4/5: Project Strategic Leader. » (Ottawa : MDN du Canada, 2014).
- 12 Thomas E. Ricks, *The Generals*. (New York : The Penguin Press, 2012).
- 13 Département de la Défense. *The United States Army in World War II*. (Washington, D.C. : US Government Printing Office, n.d.), combine les données de 2-1 page 203 Tableau 3 : « Growth of the Army by Branch » et tableau 2-1 page 161 « Ground Forces in the Army, December 1941-April 1945. »
- 14 Ricks, *The Generals* ..., 438.
- 15 William G. Pagonis, *Moving Mountains : Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*. (Boston : Harvard Business School Press, 1992).
- 16 David Barno, et al. *Building Better Generals*. (Washington : Centre for New American Security, 2013).
- 17 Luke Parker, « Should Jack be Allowed to Lead all Trades » (November 2021), consulté le 25 novembre 2021 : <https://wavelroom.com/2021/11/17/jack-of-all-trades-leaders-generalists-specialists/>
- 18 Eahab Elsaïd, Bradley Benson et Dan L. Worrell, « Successor CEO Functional and Educational Backgrounds : Influence of Predecessor Characteristics and Performance Antecedents. » *The Journal of Applied Business Research* 32 no 4 (juillet/août 2016).
- 19 Jeffery, *The CF Executive Development Program* ..., 14.
- 20 Nada Sakinah, « Employees' Attitude toward the Implementation of Open Selection System for Senior Executive Service Positions. » *Bisnis & Birokrasi* 24 no 1 (Jan 2017).
- 21 Major-général Hercule Gosselin, conversation téléphonique avec l'auteur, 9 mars 2020; brigadier-général Carla Harding, conversation par courriel avec l'auteur, 18 mars 2020; major-général Sylvain Sirois, conversation par courriel avec l'auteur, 10 mars 2020; contre-amiral Scott Bishop, conversation par courriel avec l'auteur, 10 mars 2020; brigadier-général (retraité) Robert Williams, conversation par courriel avec l'auteur, 8 mars 2020; Colonel Hugh Ferguson, conversation par courriel avec l'auteur, 13 mars 2020.
- 22 Canada. Ministère de la Défense nationale. « Officer Development Period 4/5: Project Strategic Leader »..., 18.
- 23 Luke Parker, « Should Jack be Allowed to Lead all Trades », novembre 2021.
- 24 Major-général Hercule Gosselin, conversation téléphonique avec l'auteur, 9 mars 2020.