



Mess des officiers, Collège des Forces canadiennes, à Toronto.

Passer du mess à la revue : l'importance d'un cadre professionnel pour les discussions militaires

par John Benson

Introduction et contexte

Le mess des officiers est depuis longtemps un lieu privilégié d'échanges professionnels. En plus d'être un endroit où se détendre et socialiser, le mess sert aussi de banc d'essai où la « fée des bonnes idées » vient enrichir les discussions de nature professionnelle. Selon la version de 1959 du *Junior Officer's Guide*, « les discussions portant sur des sujets professionnels devraient être encouragées » (TCO)¹. Évidemment, le mess n'est pas le seul endroit approprié pour les discussions professionnelles. La promotion du discours professionnel est la *raison d'être* des revues militaires professionnelles telles que la *Revue militaire canadienne*.

Dans le premier numéro de la *Revue militaire canadienne*, le général J.M.G. Baril, qui était alors chef d'état-major de la défense, a souligné l'importance de la revue dans « ... [les] discussions et [les] débats éclairés sur toute la gamme de sujets et de thèmes qui se rapportent au métier des armes² ». Il poursuit et « [incite] les membres des Forces canadiennes à partager leurs idées et leurs opinions en rédigeant des articles qui stimuleront la croissance intellectuelle de notre profession³ ». Le présent article propose de passer de l'*incitation* à l'*institutionnalisation*. Le recours à des revues professionnelles permettrait de combler les lacunes décelées sur le plan des compétences à tous les niveaux du perfectionnement professionnel des officiers grâce à l'établissement d'une symbiose.

Ainsi, les officiers des périodes de perfectionnement (PP) 4 et 5 aiguiseraient leur pensée stratégique par la publication d'articles et favoriseraient le développement de cette compétence chez leurs subalternes. Les officiers qui en sont à la PP 2 pourraient améliorer leurs compétences en rédaction et leur pensée critique en répondant aux questions soulevées dans les articles publiés. Pour leur part, les officiers de la PP 3 pourraient s'exercer à assurer le développement de leurs subalternes au moyen d'un mécanisme officiel d'encadrement et de mentorat à l'endroit des officiers de la PP 2.

Lacune sur le plan du perfectionnement professionnel

Divers rapports et différentes études effectués au cours des 25 dernières années ont mis en lumière des lacunes récurrentes au niveau des PP 2, 3, 4 et 5. Selon ces observations, les officiers généraux (PP 4 et 5) « font preuve de discernement et de discipline intellectuelle, mais ne possèdent pas les compétences en pensée critique et la créativité requises pour remplir des fonctions de chef d'un point de vue stratégique⁴ » (TCO). La PP 3 est fortement axée sur la formation militaire professionnelle (FMP) officielle, acquise dans le cadre du Programme de commandement et d'état-major interarmées (PCEMI). De ce fait, le perfectionnement professionnel de bon nombre d'officiers est limité, car la majorité d'entre eux ne participe pas au PCEMI. De plus, même ceux qui suivent ce Programme n'ont pas l'occasion d'acquérir les compétences relatives à la description des exigences militaires fondamentales – officiers sur le perfectionnement des



Photo du MDN/CIFC IEC97-1137-17

Le général Baril, chef d'état-major de la Défense, inspecte des membres des Forces canadiennes en mission auprès de l'ONU à Haïti, en 1997.

subordonnés⁵. À tous les niveaux, le corps des officiers ne possède pas « [l]es compétences de base d'état-major, comme la rédaction efficace⁶ ». En résumé, les officiers ne sont pas outillés en matière de pensée stratégique, de méthodes officielles de perfectionnement des subalternes et de compétences en rédaction efficace.

Cadre conceptuel

Les lacunes en matière de compétences et de perfectionnement professionnel des officiers *peuvent* être comblées et le *sont*, dans une certaine mesure, par la FMP structurée. Cet apprentissage pourrait toutefois être bonifié par le recours aux revues professionnelles. Le concept n'est pas nouveau. L'un des meilleurs exemples de l'utilisation des revues professionnelles à des fins de perfectionnement professionnel et de pensée critique dans un contexte canadien est l'interaction entre deux futurs généraux de la Seconde Guerre mondiale pendant l'entre-deux-guerres. Le débat tactique sur la doctrine de l'arme blindée opposant le lieutenant-colonel E.L.M. Burns au capitaine G.G. Simonds dans les pages du *Canadian Defense Quarterly* a démontré l'utilité des revues professionnelles dans l'avancement de la pensée critique et du perfectionnement professionnel⁷. Durant l'après-guerre, le *Journal de l'Armée canadienne*⁸ a servi d'outil de développement personnel et de préparation aux examens de promotion, mais l'initiative n'a pas fait long feu. La contribution aux revues professionnelles relève actuellement de l'initiative personnelle, ce qui donne lieu à des résultats prévisibles. Sur une période de 14 ans, de 2000 à 2013, les civils ont fourni 42 p. 100 des contributions aux revues professionnelles. Seuls 5,5 p. 100 des contributions provenaient d'officiers généraux, et un pourcentage similaire provenait d'officiers au grade de colonel ou de capitaine de vaisseau⁹. Les civils, qu'ils soient fonctionnaires, retraités ou universitaires, font partie intégrante de l'Équipe de la Défense, et leur contribution est essentielle. Cependant, celle-ci ne devrait pas effacer l'obligation des officiers de discuter de concepts et de faire preuve d'esprit critique et de solides compétences en rédaction.

par la nature même de leurs postes, les officiers supérieurs seront à même de parfaire certaines, voire l'ensemble, de ces compétences au fil de leur expérience. Néanmoins, l'institutionnalisation de la contribution à des revues professionnelles renforcerait l'amélioration de ces compétences d'une façon visible et mesurable.

Certains officiers décident eux-mêmes de contribuer aux revues professionnelles, qu'il s'agisse d'une exigence de perfectionnement professionnel ou non. L'article publié dans le numéro de l'été 2017 de la *Revue militaire canadienne* en fournit un excellent exemple. Le brigadier-général Carignan, récemment chef d'état-major – Opérations de l'Armée canadienne, a présenté son analyse de la victoire comme objectif stratégique de la planification militaire¹². Elle a présenté ses arguments de façon claire, en proposant d'autres points de vue. L'article pousse le lecteur à réfléchir à un sujet d'intérêt pour la profession des armes et à utiliser sa pensée critique. Bien sûr, d'autres personnes occupant des postes similaires et possédant un grade équivalent ont contribué de manière comparable. La valeur des contributions de cette nature dans le cadre du perfectionnement professionnel est évidente. Le sujet est pertinent en ce qui a trait à la profession des armes, et l'article est rédigé de façon à favoriser une discussion professionnelle sur le sujet.

Deux difficultés se posent quant au fait d'exiger la contribution d'articles de ce genre dans le cadre du perfectionnement professionnel aux PP 4 et 5. Évidemment, il faut investir temps et effort pour explorer par écrit des idées telles que celles présentées par le brigadier-général Carignan, et cela peut poser un défi pour les officiers qui occupent habituellement des postes dont la cadence et la charge de travail sont élevées. De plus, les officiers pourraient se montrer réticents à l'idée d'avancer des arguments et des propositions qui ne seront pas nécessairement acceptés par leurs pairs et leurs supérieurs¹³. Bien que l'on doive tenir compte de ces difficultés, les avantages possibles pour l'individu et l'organisation l'emportent largement sur les inconvénients.

Bon nombre des exigences visant les officiers des PP 4 et 5 demandent des connaissances approfondies. Toutefois, selon la description des exigences militaires fondamentales – officiers, il est attendu que ces connaissances soient acquises par l'expérience et/ou l'autoperfectionnement¹⁰. Pourtant, comme le mentionne l'Étude sur le perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes de 2014, aucune directive précise n'existe sur les façons d'*acquérir* ces connaissances ou de les *mesurer*¹¹. Ces exigences incluent des sous-compétences telles que le fait de contribuer à l'élaboration des politiques de stratégie militaire, de défense et de sécurité, d'assurer la gérance de la profession et de promouvoir la vision et la culture d'une organisation apprenante. Il est entendu que



Deux éminents intellectuels œuvrant pour l'Armée canadienne pendant l'entre-deux-guerres, le général H.D.G. Crerar et le lieutenant-général E.L.M. Burns (à dr.), photo prise en Italie, 1944.

Nous devrions toujours viser l'amélioration de notre profession. Il faut encourager le débat par l'entremise des revues professionnelles et instaurer une culture dans laquelle un argument *professionnel* et *bien articulé* ne devrait pas avoir de répercussion sur la carrière de son auteur. Le débat opposant un capitaine de vaisseau à un lieutenant-colonel dans le *Journal de l'Armée canadienne* en 1938, avant qu'ils ne deviennent tous deux officiers généraux, montre bien qu'il est important de remettre en doute le statu quo et de favoriser la pensée critique au sein de notre profession. L'article du brigadier-général Carignan montre aussi qu'il est possible de pallier le manque de temps afin de contribuer aux revues professionnelles. L'article a été rédigé et révisé tandis que le brigadier-général Carignan participait au Programme de sécurité nationale (PSN) à Toronto. Pour satisfaire aux exigences du PSN (ou des cours équivalents), les stagiaires doivent rédiger des dissertations persuasives relatives à la profession des armes. En fait, une simple recherche parmi les dissertations du Collège des Forces canadiennes accessibles en ligne¹⁴ montre qu'il s'agit d'un bon point de départ pour de nombreux officiers. Ces dissertations, avec un peu de révision et de soutien de la part du personnel qualifié, pourraient servir à présenter des idées selon un format approprié dans les revues professionnelles.

L'institutionnalisation de la contribution à des revues professionnelles par des officiers des PP 4 et 5 pourrait, à elle seule, fournir un moyen de régler certaines lacunes relevées par des études telles que le rapport Jeffery. Il ne fait aucun doute que les officiers supérieurs font preuve de pensée critique au quotidien dans l'exercice de leurs fonctions. Toutefois, la contribution à des revues professionnelles renforcerait cette compétence et pourrait forcer le développement

de « la créativité nécessaire pour diriger au niveau stratégique¹⁵ » (TCO). De plus, ces contributions pourraient former la pierre angulaire du perfectionnement professionnel aux échelons inférieurs. La curiosité intellectuelle est contagieuse; les officiers subalternes (et les militaires du rang) qui sont exposés aux idées et à la pensée critique d'officiers supérieurs pourraient décider par eux-mêmes d'entreprendre de l'auto-perfectionnement.

En autres, les contributions d'officiers supérieurs pourraient être utilisées plus systématiquement pour offrir des occasions de perfectionnement



Le lieutenant-général Guy G. Simonds durant la campagne en Italie.



Photo du MDN IS13-2019-0006-014 prise par le soldat Hugo Montpeit

Le brigadier-général Jennie Carignan, commandant de la 2^e Division du Canada et de la Force opérationnelle interarmées (Est), visite les zones inondées à Gatineau, au Québec, le 22 avril 2019.

professionnel aux officiers subalternes. À la PP 2, le Programme de perfectionnement des officiers subalternes des Forces armées canadiennes (POSFAC) est le principal outil de perfectionnement professionnel, mis à part l'instruction propre à l'armée d'appartenance et l'expérience. Le POSFAC tente entre autres de combler le vide en matière de perfectionnement professionnel qui était auparavant comblé par l'École d'état-major des Forces canadiennes. Les services de l'état-major sont l'un des modules du programme. L'utilisation d'articles publiés dans des revues professionnelles par des officiers supérieurs pourrait bonifier les compétences acquises par l'entremise du POSFAC.

Durant la PP 2, les officiers devraient lire ces articles, puis aiguïser leur pensée critique et parfaire leurs compétences en rédaction en y répondant. Nul besoin d'être rigide quant au format choisi pour répondre : les officiers feraient preuve de pensée critique pour exprimer leur désaccord, formuler une explication de leur accord avec l'article ou développer les concepts pour poursuivre la discussion. Dans un cas comme dans l'autre, l'accent devrait être mis sur la démonstration de la pensée critique au moyen de compétences en rédaction efficace. Autre avantage, par l'exposition aux idées transmises dans ces articles et dans les revues professionnelles, on favorise une *culture d'apprentissage continu*. Lors de la rédaction des dissertations, les officiers de la PP 2 ne devraient pas avoir pour objectif la publication dans une revue professionnelle. Toutefois, certaines dissertations pourraient apporter un élément nouveau à la discussion et être publiées. L'objectif serait cependant de montrer l'acquisition des compétences requises à leur niveau. Bon nombre des articles traiteront probablement de sujets amenant les officiers subalternes à sortir de leur zone de confort. Il s'agit d'un avantage. Encourager les officiers subalternes à réfléchir au-delà de leur contexte tactique peut favoriser l'autoperfectionnement et l'apprentissage continu tout au long de leur carrière.

tionnement professionnel et en donnant une rétroaction constructive une fois le travail terminé. Idéalement, l'officier de la PP 3 ne relèverait pas de la même chaîne de commandement que l'auteur de la dissertation. Cela permettrait d'alléger la pression ressentie par le petit groupe d'officiers de la PP 3 qui occupent des postes de supervision. Ce serait aussi une occasion supplémentaire pour les militaires de discuter et de débattre des questions d'importance pour la profession des armes. Les dissertations rédigées durant la PP 2 pourraient être soumises à une organisation centrale telle que l'Académie canadienne de la Défense, puis distribuées aux officiers de la PP 3 au sein des FAC. Ainsi, les officiers de la PP 3 poursuivraient également leur perfectionnement professionnel en se tenant au courant des derniers développements dans les revues professionnelles et en étant poussés à réfléchir à des questions qui ne s'inscrivent peut-être pas dans leurs intérêts personnels, mais qui sont pertinentes pour leur profession.

Le mécanisme de rétroaction ne doit surtout pas être lourd, car les officiers de la PP 2 sont bien plus nombreux que les officiers de la PP 3. Il faudrait donc mettre l'accent sur la qualité de la rédaction et des arguments, et recommander des façons d'améliorer la dissertation ou offrir un soutien pour retravailler le document afin qu'il soit publiable. Bien sûr, la rétroaction reçue par les officiers de la PP 2 risque de ne pas être uniforme. On devrait fournir des directives aux officiers de la PP 3 afin d'assurer une certaine norme en matière de rétroaction, mais c'est plutôt la lecture des articles, la réflexion et la formulation de réponses qui favoriseront le perfectionnement professionnel. Si un officier de la PP 3 ne tient pas compte de l'entière des arguments présentés ou s'il ne met pas d'effort dans sa réponse, l'officier de la PP 2 devrait soulever ses objections ou exprimer son désaccord. Pour les officiers de la PP 3, l'objectif principal de l'exercice est l'amélioration des compétences en mentorat et en encadrement. Certains officiers n'auront peut-être tout simplement pas eu l'occasion de s'y exercer. Ils devraient tenter de tirer *autant* sinon *plus* d'expérience de ce processus que leurs subalternes. En effet, en participant au processus et en se tenant au fait des sujets

Certaines dissertations rédigées par des officiers de la PP 2 seront d'une qualité et d'une pertinence appelant la publication, mais la majorité servira plutôt à mettre en pratique des compétences en pensée critique et en rédaction efficace. De toute façon, la *quantité* de dissertations ainsi produites rendrait impossible la publication systématique. Néanmoins, pour assurer la valeur de l'exercice, les officiers de la PP 2 devront obtenir de la rétroaction sur leur travail. C'est là que les officiers de la PP 3 entrent dans le processus. Ces derniers devront *offrir du mentorat* et *encourager* une discussion professionnelle en assignant ces dissertations dans le cadre du perfec-



Quartier général de l'Académie canadienne de la Défense, à Kingston.

pertinents pour leur profession, les officiers de la PP 3 seront mieux outillés pour donner de la rétroaction et pour participer à la discussion.

Avantages

Les avantages possibles de la mise en œuvre du système proposé dans le présent article sont évidents. Le fait de rédiger, de réfléchir aux arguments, de formuler des réponses et de fournir une rétroaction pourrait certainement combler certaines lacunes liées au perfectionnement professionnel des officiers soulignées dans plusieurs études. Le processus pourrait *améliorer* plutôt que *remplacer* la formation militaire professionnelle officielle. Il offrirait aux officiers de tous grades la possibilité de se familiariser avec la discussion professionnelle qui a déjà lieu dans nos revues professionnelles et d'y participer. Ce qui est plus important encore, le processus pourrait stimuler les officiers à chercher l'autoperfectionnement et l'apprentissage continu dans le cadre de leur profession. Les coûts associés au processus sont relativement peu élevés. Un effort individuel serait requis de la part de tous les participants, mais ces efforts ne seraient pas vains. Une petite cellule de coordination au sein de l'Académie canadienne de la Défense recevrait les dissertations des officiers de la PP 2, puis les distribuerait aux officiers de la PP 3. Cet engagement serait le prix à payer pour profiter des avantages du concept, tant pour l'individu que pour la profession.

Conclusion

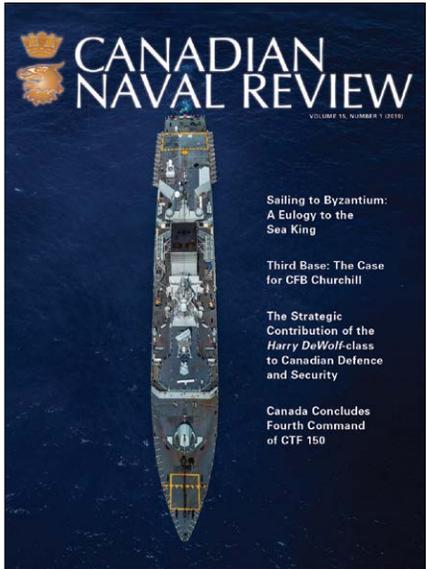
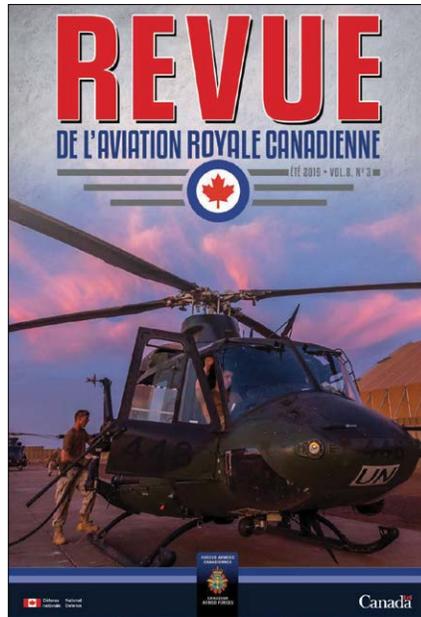
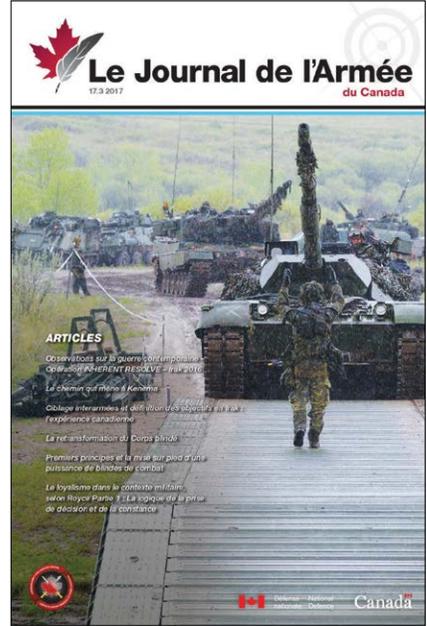
Les FAC possèdent un système de perfectionnement professionnel bien établi qui outille les officiers pour en faire des gardiens de la profession prêts à répondre à l'appel du gouvernement. Le système a fait l'objet de nombreuses discussions et analyses au cours des vingt-cinq dernières années, et devrait continuer d'animer les discussions à l'avenir. Il y a toujours place à l'amélioration en ce qui a trait à l'éducation et à la formation militaire professionnelle, et il y a clairement place à l'amélioration pour ce qui est de l'autoperfectionnement. Par le passé, on a déjà eu recours aux revues professionnelles pour inspirer la pensée stratégique, développer la pensée critique, parfaire les compétences en rédaction et promouvoir le mentorat et le perfectionnement des subalternes. Dans l'environnement actuel, les priorités concurrentielles réduisent le temps que les officiers peuvent accorder au perfectionnement professionnel, et cette option devrait être envisagée.

De nombreux facteurs connexes n'ont pas été précisément pris en compte dans le présent article. Bien que l'accent ait été mis sur le perfectionnement professionnel des officiers, il est évidemment possible d'envisager également le perfectionnement professionnel des militaires du rang. Il ne fait aucun doute que le remarquable Osside Institute pourrait tenir compte de certains éléments de ce concept dans sa propre recherche de ce qui est peut-être le meilleur système de perfectionnement professionnel pour les sous-officiers.

Comme pour tout élément de perfectionnement professionnel, il faudrait tenir compte de la valeur de la rédaction professionnelle comme critère de notation en vue d'accorder une promotion. De plus, il y aurait probablement lieu de discuter des limites de la discussion et du débat professionnels. Ces facteurs devraient être pris en compte dans toute élaboration d'un concept tel que celui qui est proposé dans cet article. Mieux encore, ils pourraient faire l'objet d'une discussion par l'entremise de revues professionnelles.

Le mess des officiers sera toujours un excellent endroit où tenir des discussions professionnelles. Toutefois, nous ne devons pas oublier que les revues professionnelles, lorsqu'elles sont bien utilisées par les militaires, devraient être le mode d'échange d'idées privilégié. En poussant les officiers de tous les niveaux à coucher leurs bonnes idées sur papier, on s'assure que celles-ci ne restent pas prisonnières des murs du mess.

Le lieutenant-colonel John Benson est un officier d'infanterie au sein du Royal 22^e Régiment qui est présentement déployé à l'extérieur du pays. Il a tout récemment occupé le poste de chef de cabinet du commandant de la 1^{re} Division du Canada à Kingston. Il est conscient de l'ironie du fait qu'il s'agisse de son premier article et aimerait remercier M. Alan Okros, Ph. D., et le lieutenant-colonel (à la retraite) Peter MacLaurin pour leur soutien.



NOTES

1 *Junior Officer's Guide*, mai 1959, p.10. Accessible en ligne à l'adresse http://regimentalrogue.tripod.com/junior_officers_guide/.

2 Général J.M.G. Baril, « Message du Chef d'État-major de la défense », *Revue militaire canadienne*, printemps 2000, volume 1, numéro 1, p.4.

3 *Ibid.*

4 Lieutenant-général (à la retraite) M.K Jeffery, *Report on the CF Executive Development Programme – A Concept for Development Period 5 – The CF Officer Professional Development System*, 19 septembre 2008, p. 9.

5 Académie canadienne de la Défense, Rapport final de l'étude sur le Système de perfectionnement, 16 décembre 2014, p. 88.

6 *Ibid.*, p. 31.

7 Lieutenant-colonel E.L.M. Burns, « A Division that Can Attack », *Canadian Defense Quarterly*, vol. XV, numéro 3, avril 1938, p. 282 à 298. Capitaine G.G. Simonds, « An Army that Can Attack – A Division that Can Defend », *Canadian Defense Quarterly*, vol. XV, numéro 4, juillet 1938, p. 413 à 417.

8 « Professional Advancement », *Journal de l'Armée canadienne*, novembre 1947, vol. 1(8), p. 1.

9 Bill Bentley et Cathy Sheppard, « Les auteurs et les sujets de leurs articles : un examen des revues professionnelles des Forces armées canadiennes », Rapport technique 2015-01, Kingston, Académie canadienne de la Défense, 2015.

10 Canada, Ministère de la Défense nationale, Chef du personnel militaire – Directeur, Besoins en production de personnel, *Description des exigences militaires fondamentales – officier (DEMFO)*, Ottawa, 23 avril 2014.

11 Académie canadienne de la Défense, p. 21.

12 Brigadier-général Jennie Carignan, « La victoire comme objectif stratégique : un concept ambigu et contre-productif pour le haut commandement », *Revue militaire canadienne*, printemps 2017, vol. 17, numéro 2, p.5 à 14.

13 En fait, un article du premier numéro de la *Revue militaire canadienne* sur la campagne aérienne au Kosovo a été mentionné à la Chambre des communes. L'Opposition l'a utilisé pour suggérer que « des officiers supérieurs des forces

aériennes canadiennes [...] se sont plaints du manque de matériel adéquat, qui a placé le personnel des forces aériennes dans une situation de danger supplémentaire et de risque d'épuisement professionnel ». Le fait de mettre ses supérieurs politiques et hiérarchiques dans l'embarras pourrait certainement briser l'élan d'éventuels auteurs. Le lieutenant-colonel David L. Bashow, le colonel Dwight Davies, le colonel André Viens, le lieutenant-colonel John Rotteau, le major Norman Balfé, le major Ray Stouffer, le capitaine James Pickett et M. Steve Harris Ph. D., « Prêt pour la mission : Le rôle du Canada dans la campagne aérienne du Kosovo », *Revue militaire canadienne*, printemps 2000, volume 1, numéro 1. Canada, Chambre des communes, 36^e Législature, 2^e session, accessible en ligne à l'adresse <https://www.noscommunes.ca/DocumentViewer/fr/36-2/chambre/seance-108/debats>, 6 juin 2000.

14 <https://www.cfc.forces.gc.ca/190/171/171-fra.html>.

15 Jeffery, p. 9