

Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES
COURS D'ÉTUDES SUPÉRIEURES MILITAIRES

23 OCTOBRE 2001

LES ENTREPRENEURS EN THÉÂTRE OPÉRATIONNEL :
LES RÉSERVISTES EN AGENTS DE CHANGEMENT

Par le

Colonel Richard V. Blanchette

Table des matières

L'origine et la nature du problème	3
Partie 1 — L'influence américaine.....	7
Une révolution de la logistique militaire mise en doute	9
LOGCAP, le prolongement de l'histoire	11
Une typologie des ETO.....	13
Partie 2 — Les points de pression et « l'effet réserviste »	15
Le rapprochement des deux cultures.....	17
L'escalade et le rapatriement des entrepreneurs	24
Partie 3 — Vers une mise en oeuvre	26
Une fenêtre d'opportunité — l'industrie.....	28
Une fenêtre d'opportunité — la restructuration de la Réserve	31
Le sentier battu britannique.....	33
Les considérations juridiques.....	35
Conclusion.....	37
Bibliographie	40

Le blessé saignait beaucoup. On ne craignait pas vraiment pour sa vie parce que l'on savait qu'une transfusion sanguine lui redonnerait une bonne partie de sa vitalité. L'hôpital manquait cependant de ressources, les patients abondaient et l'on s'apprêtait à lui injecter le précieux liquide de vie. Le patient irait mieux avec ce « nouveau sang », se disait-on, mais était-ce le « bon » type sanguin...?

La métaphore s'inspire de Julian Thompson qui avait intitulé son livre sur l'importance de la logistique : *The Lifeblood of War*.¹ Le patient, ce sont les Forces canadiennes, ou plus précisément ses opérations déployées. Le sang du patient, c'est la logistique et la transfusion douteuse représente l'arrivée des entrepreneurs civils en théâtre opérationnel. Cet essai, de nature prospective², démontrera que **l'emploi de réservistes en leur qualité de personnel civil par des entrepreneurs sous contrat de la Défense permet de diminuer certains points de pression de la sous-traitance en théâtre opérationnel.**

L'origine et la nature du problème

Le « tempo personnel »³ de l'Armée préoccupe ses chefs depuis environ au moins une dizaine d'années. De 1948 à 1989, les Forces canadiennes (FC) ont participé à 25 opérations internationales. Depuis 1989, elles ont été déployées pour 65 opérations en plus des interventions

¹ Mgén. Julian Thompson, *The Lifeblood of War, Logistics in Armed Conflicts*, London, Brassey's, 1991, 390 pages.

² Voir l'excellent essai de Jacques Fourcades, « Psychologie d'une prospective en sciences sociales », *Les Champs de Mars*, Automne-hiver 1996, p.185-209. Dans le contexte de la défense, Fourcades explique ce qu'est la prospective : « Un monde en changement rapide, des incertitudes de plus en plus lourdes, des ruptures et des menaces de ruptures de plus en plus probables, exigent ce travail prospectif qui n'est ni une lecture de l'avenir, ni une prolongation du passé, mais une tentative rationnelle d'éclairage du futur. » (p. 188).

³ Le terme vise à compléter le sens plus restreint de « tempo opérationnel ». En effet des tâches dites « non-opérationnelles », comme le soutien à la Réserve ou le renfort dans les écoles, doivent être tabléées si l'on veut évaluer la pression réelle sur le personnel.

effectuées dans le cadre de plusieurs désastres majeurs au Canada⁴. La Bosnie-Herzégovine, Haïti, le Honduras, le Kosovo, le Timor oriental, l'Éthiopie-Érythrée, les tremblements de terre en Turquie, les inondations au Manitoba et de la rivière Saguenay ainsi que la tempête de verglas de 1998 sont devenus des théâtres d'opérations (TO) qui ont tous contribué à cette cadence opérationnelle qui afflige particulièrement l'Armée de terre. Une analyse plus détaillée révèle que les points de pression les plus aigus se concentrent au niveau des occupations de soutien. En tenant compte de facteurs à moyen et à long termes, le QG de l'Armée canadienne compte qu'au moins quatre membres des FC doivent être au Canada (ou en période de récupération) pour chaque membre déployé en opérations. Ce coefficient de maintien en puissance⁵ s'appuie sur un besoin de formation adéquate avant la mission, de périodes de repos suffisantes et d'un plan de perfectionnement professionnel tout au long de la carrière. En bout de piste, la cadence des opérations crée une problématique de qualité de vie qui peut faire la différence entre le militaire qui se limite à un contrat de base et celui qui décide de faire carrière sous les drapeaux.

La Défense nationale tente ainsi de se frayer un chemin à travers d'énormes changements, et elle le fait avec des ressources considérablement amoindries. Depuis 1989, la Force régulière est passée de 87 000 à 60 000 membres. Parallèlement, les effectifs de la Réserve de l'Armée ont

⁴VAm Maddison, *Présentation au Cours supérieur d'études militaires (CSEM)*, Collège des Forces canadiennes, Toronto, 7 septembre 2001. Les forces américaines en Europe connaissent la même problématique, à la lumière du nombre de missions qui a triplé malgré des ressources en personnel qui ne sont plus que le tiers de ce qu'elles étaient avant 1989. Voir : Castro, Carl A. et Amy B. Adler, « OPTEMPO : Effects on Soldier and Unit Readiness », *Parameters*, Vol. 29, no. 3 (Automne 1999), p. 86. Ces auteurs soulignent une exacerbation du problème lorsque les unités impliqués doivent être déployées tout en gardant des responsabilités de soutien de garnison.

⁵ L'auteur présente ce ratio comme celui avec lequel il a eu à travailler dans son poste de directeur de la Réserve de l'Armée.

aussi diminué, moins pour des raisons financières qu'à la suite de difficultés organisationnelles.⁶

Les répercussions combinées de ces changements forcent le Ministère de la Défense nationale (MDN) à faire des choix difficiles qui façonneront les Forces canadiennes de ce nouveau siècle.

Sur ce fond en mouvance qui comporte une réduction de 25 % du budget de la Défense nationale dans les cinq dernières années, les autorités militaires ont considéré toutes sortes de mesures visant à diminuer les dépenses tout en préservant l'efficacité opérationnelle. Parmi ces mesures, le programme des Différents Modes de Prestation des Services (**DMPS**)⁷, mieux connu sous l'acronyme anglais « **ASD** » de « *Alternate Service Delivery* », attire passablement l'attention des militaires. Selon la politique des DMPS, qui est entrée en vigueur en juillet 1995, le Ministère de la Défense doit trouver des solutions nouvelles aux défis que posent des activités de soutien comme le génie de construction, l'entretien du matériel, le transport et l'approvisionnement, les services financiers, l'alimentation et la technologie de l'information.⁸ En termes plus explicites, les FC doivent maintenant considérer les offres de services du secteur privé qui théoriquement leur permettent de faire des économies⁹ sans nuire à l'efficacité opérationnelle des troupes. Le projet de rationalisation des Balkans qui a mené à un contrat de

⁶ Nous y reviendrons plus loin dans le texte mais voir : Comité ministériel de surveillance des changements, « Au service de la Nation : Les soldats citoyens du Canada pour le 21^e siècle », rapport au MDN, Ottawa, 19 mai 2000, p. 1-22.

⁷ À noter que l'acronyme s'utilise tant au singulier qu'au pluriel, selon le sens qui veut être rendu car on peut faire référence aux « divers moyens... » comme à la « diversification des moyens... ».

⁸ KPMG Consulting, « Évaluation du contrôle des capacités liées aux DMPS au Ministère de la Défense nationale », rapport de projet au SCÉMD, 16 mai 2001. Ce rapport suggère de modifier le nom de DMPS en raison des connotations négatives qui y sont associées. Une expression plus générale axée sur l'élaboration de meilleurs modes de prestation de services serait maintenant envisagée mais on craint que le personnel se montre très sceptique à propos du changement de nom, qui pourrait être encore plus nocif à long terme.

⁹ Le rapport du Vérificateur général de 1999 indique que la Défense nationale prévoyait réaliser des économies annuelles d'environ 175 millions de dollars jusqu'en 2004 au moyen des

trois ans (dont une année optionnelle) avec **ATCO-Frontec**, a créé un intéressant « sous-produit » des DMPS. À l'automne 2000, les FC dans ce TO ont eu recours aux services de cette firme pour l'entreposage du matériel, le transport, la gestion du carburant en vrac, l'entretien des véhicules, les services d'alimentation, les services des communications, l'entretien des camps, l'approvisionnement en eau et en électricité, la gestion des déchets, le fonctionnement et l'entretien des installations, les services d'incendie et la protection de l'environnement.¹⁰ Lorsque le groupe du Sous-chef de l'État-major de la Défense (SCÉMD) a annoncé son plan de rationalisation, il est devenu plus clair que l'objectif immédiat, en sous-traitant le soutien du contingent canadien en Bosnie, était de diminuer le tempo personnel des logisticiens davantage que de sauver de l'argent.¹¹ Il va de soi que cet objectif est atteint *prima facie* à partir du moment où les logisticiens militaires qui devaient se déployer étaient remplacés par des civils à l'emploi d'entrepreneurs.

De nouveaux **points de pression** surgissent cependant avec l'emploi d'entrepreneurs en théâtre opérationnel (**ETO**), le terme et l'acronyme utilisés tout au long de cet essai qui se veut une traduction libre de « *Contractors on the Battlefield* », l'expression américaine répandue.

Deux de ces **points de pression** seront analysés dans la présentation de la thèse déjà énoncée. Le **premier**¹² touche aux **différences culturelles** qui séparent un contingent militaire déployé des

programmes de DMPS, mais que les économies annuelles se chiffrent plutôt à 68 millions. Voir KPMG p. 31-32.

¹⁰ Compagnie appartenant à *Canadian Utilities Limited*, voir site Internet : <http://www.atcofrontec.com/index.html>. Elle engage 161 ex-patriés et 205 personnes sur place (exposé donné par M. Mike Clough, gestionnaire des opérations, 14 août 2001, Velika Kladusa).

¹¹ En poussant le raisonnement plus loin, on pourrait prétendre que l'objectif demeure de sauver de l'argent dans le sens où cette DMPS permet aux FC de continuer à remplir leurs missions sans avoir à enrôler un corps de logisticiens plus important.

¹² Grant, Col Tim, discussion téléphonique 23 octobre 2001 concernant son « *Commander's end-tour Report - OP PALLADIUM Rotation 7 – 15 Sep 2000 – 3 Apr 2001* », 10 p. Ce commandant

ETO qui l'appuient. Le **second**, relié au premier, est axé sur les difficultés que causerait une augmentation de la tension dans le TO et le **rapatriement** subséquent des entrepreneurs civils.

En considérant cette problématique, il semble étonnant que la composante des FC qui connaisse le mieux l'industrie, c'est-à-dire la **Réserve**, ne fasse pas partie de la solution. Bien qu'un certain pourcentage de l'effectif de chaque mission soit formé par des réservistes, on n'y a pas encore détecté un potentiel pour ponter ce fossé des cultures. La thèse de cet essai vise à initier ce débat.

L'approche prospectiviste sera divisée en **trois** parties. À la lumière de la forte **influence américaine** sur le programme canadien actuel, il est logique d'en faire **le point de départ** de l'analyse. La **deuxième** partie offrira une analyse des **deux points de pression** retenus avec en filigrane l'influence que pourraient avoir des **réservistes**. Finalement, comme c'est souvent dans les détails qu'achoppent les théories les plus attrayantes, la **troisième** partie suggérera quelques éléments d'un plan de **mise en œuvre**.

Partie 1 — L'influence américaine

Dans leur rétrospective de la version américaine de la DMPS, les consultants de KPMG soutiennent que le gouvernement américain en général, et le département de la Défense en particulier poursuivent des objectifs similaires de réduction du coût de leurs activités en envisageant la privatisation, les partenariats entre les secteurs public et privé, les appels d'offres et l'impartition. Toujours selon eux, il n'y a pas de modèle global de gestion des différents

de contingent dans les Balkans relie les difficultés de mise en œuvre du « *Contractor Support Program* » à des différences de culture organisationnelle entre le contingent militaire et l'ETO.

modes de prestation de services au É.-U.¹³ Les Américains « courent » cependant avec en main la notion de *Contractors on the Battlefield* et leurs expériences de la Guerre du Golfe, de la Somalie, des Balkans et du Timor Oriental leur ont fourni des données empiriques importantes mais encore mal répertoriées. Jusqu'à un certain point, il a semblé à l'auteur que ce sont davantage les commandements logistiques qui semblent pour l'instant faire progresser les concepts d'emploi des ETO alors que le pouvoir exécutif pour l'institutionnalisation de la doctrine se situe au niveau de l'état-major du Pentagone. Le *Combined Arms Support Command* (CASCOM) fourmille d'activité visant à entretenir cette forme de DMPS à l'américaine et cela fait en sorte que les É.-U. mènent le peloton international de tête en matière d'ETO, soit le Royaume-Uni, l'Australie et le Canada. Il est clair que le Canada est dans le sillon des É.-U. à plus d'un titre dans son développement des ETO. On pourrait penser qu'il y a là une relation d'émule avec les voisins du Sud comme il y en a une en matière de développement doctrinaire relié aux manœuvres interarmées.¹⁴ Il y a cependant des différences importantes dont on devrait tenir compte avant de commencer le clonage. En effet, le besoin de compatibilité dans le domaine des opérations interarmées et combinées est beaucoup plus palpable qu'il ne l'est dans le domaine de la logistique. Si la logistique peut se définir comme le « pont qui unit l'économie d'une nation à ses forces de combat »¹⁵, il y a fort à parier que la classe politique canadienne ne voudrait pas d'une fusion, voire de la fonte de son système logistique dans celui des Américains.

Depuis leurs tout premiers déploiements, les unités militaires organisées des Forces canadiennes ont cherché à s'organiser, à agir et à se battre à titre d'entités canadiennes. Les réalisations militaires des Canadiens ont grandement contribué à

¹³ KPMG, *op. cit.*, p. 31.

¹⁴ SHARPE, Bgén (ret) G. E. et Allan English, PhD. « *Principles for Change in the post-Cold War command and Control of the Canadian Forces* », un rapport préparé pour le SCEMD, QGDN, Ottawa, 28 juin 2001, 74 p.

¹⁵ David M. Moore et Peter D. Antill. "British Army logistics and contractors on the battlefield", *RUSI Journal*, Vol. 145, no. 5, Oct 2000, p. 47.

l'émergence d'un sentiment de fierté et d'unité dans tout le pays. En s'éloignant de leurs rivages, les Canadiens sont devenus de plus en plus nationalistes. Pour les soldats canadiens servant au sein de différents contingents militaires, ce sentiment s'est traduit par le désir d'être considérés comme ayant une identité unique, comme des Canadiens.¹⁶

Alors même s'il n'y a pas de doute que les initiatives américaines ont servi de boussole aux premières tentatives d'orientation dans le domaine de l'emploi d'ETO¹⁷, il semble tout indiqué qu'une pensée créatrice canadienne pourrait faire sa marque dans ce nouveau domaine.

Une révolution de la logistique militaire mise en doute

Au cours de la dernière décennie, la notion de « révolution dans les affaires militaires »(RAM) a été galvaudée car de nombreux auteurs, souvent américains, se sont plu à l'annoncer à la lumière des progrès marqués de la technologie. Une approche plus mesurée voudrait effectivement que l'on reconnaisse plutôt que *certaines* affaires militaires sont en proie à des changements majeurs. À la lecture du rapport de la Direction - Concepts stratégiques (Opérations terrestres), c'est davantage l'orientation que semble prendre l'Armée canadienne :

À l'avenir, l'Armée de terre aura affaire à un paradigme de maintien en puissance différent. La mentalité de la « montagne de fer », qui était encore très évidente pendant la guerre du Golfe de 1991, a changé. La disponibilité élevée qui est exigée, combinée à une « queue » militaire beaucoup moins importante qu'avant, nous oblige à recourir à des méthodes différentes. [...] Même si elle s'est faite à une échelle moindre, l'expédition des approvisionnements destinés aux divers contingents canadiens de soutien de la paix a souffert de lacunes analogues. [...]

¹⁶ Angus M. Brown, pour le Ministère de la Défense nationale (Canada), « Commandement, contrôle et renseignement dans le cadre des opérations de maintien de la paix » dans Rapports et études — Commission d'enquête Croatie, [Ottawa], 26 janvier 2000, p. 55.

¹⁷ La première conférence d'importance sur le sujet à Ottawa (9 septembre 1998) s'appelait carrément « *Contractors on the Battlefield* », le terme américain utilisé depuis 1985.

Les pressions qui continuent de s'exercer pour réduire encore et encore le budget de la défense annoncent un maintien des pressions sur l'organisation du soutien.¹⁸

Sans prétendre qu'il s'agit d'un changement de paradigme dans le sens où Kuhn¹⁹ l'entend, la sous-traitance en théâtre opérationnel a le potentiel de créer une vague de changements importants qui auront des ramifications sur l'art opérationnel. Comme ils ont perçu une RAM, plusieurs auteurs américains perçoivent aussi une révolution en logistique militaire (RLM).²⁰ Le danger avec cette approche en « bonds quantiques » est que les commandants opérationnels n'en viennent qu'à perdre de vue les changements substantiels qui ne sont pas sous le sceau de progrès technologiques. Dans un article intitulé « *The Revolution in Military Logistics* », Norman Williams reflète cette école de pensée lorsqu'il fait le lien direct entre une RAM et une RLM, énumérant avec force de détails les plus saillantes innovations en matière de logistique. Il est frappant de constater que lorsqu'il en vient à décrire les ETO, il se limite à signifier leur existence, comme si cela suffisait à en faire une innovation qui contribuerait à la soi-disant révolution logistique.²¹ Les Américains sont peut-être les premiers à se faire prendre à ce jeu, probablement parce qu'ils sont à la pointe de la flèche d'expérimentation avec les ETO. L'observateur canadien qui voudrait profiter de l'expérience américaine aurait donc avantage à considérer les ETO comme un nouveau champ d'expertise qui mérite un traitement intellectuel

¹⁸ Direction - Concepts stratégiques (Opérations terrestres), Ministère de la Défense nationale, Rapport 01/01 du DCSOT, Les capacités futures de l'armée de terre = *Future Army Capabilities*, Kingston, 2001., p. 41.

¹⁹ T.S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press, 1970, 228 p.

²⁰ Voir entre autres Norman Williams, "The Revolution in Military Logistics", *Military Technology*, Vol. 21, No. 11, novembre 1997, p. 50; Lgén Henry T. Glisson, « Revolution in Military Logistics—Improving support to the Warfighter », *Army Logistician*, jan.-fév. 1999, p.8; et Capt Jeffrey D. Witt et Capt Shawn P. Feigenbaum, « Extending the Logistics Revolution at the Operational and Tactical Levels », *Army Logistician*, jan.-fév. 1999, p. 41.

²¹ Norman Williams, *op. cit.*, p. 52.

particulier. La prochaine section démontre d'ailleurs jusqu'à quel point les ETO sont pour les Américains du « *business as usual* ».

LOGCAP, le prolongement de l'histoire

Martin van Creveld a écrit que la sous-traitance en TO a été documentée à partir du seizième siècle, au moment où les commandants se sont rendu compte qu'ils devaient fournir à leurs armées un ravitaillement au-delà de ce qui pouvait être pillé.²² L'idée généralement supportée est que les ETO ont été employés à partir de la révolution industrielle en passant par les deux guerres mondiales avec une pause importante durant la guerre froide et une reprise lors de la guerre du Viêt-nam.²³

L'Armée américaine a formalisé l'emploi d'ETO en 1985 avec le concept de **LOGCAP** (*Logistics Civil Augmentation Program*). L'objectif de ce programme est de « pré-planifier » l'emploi d'entrepreneurs civils pour augmenter la capacité opérationnelle des forces armées. La définition officielle de LOGCAP est la suivante : « **LOGCAP is an initiative by the U.S. Army to pre-plan during peacetime for the use of civilian contractors to perform selected services in wartime and other contingencies to augment U.S. Forces and in support of DOD Missions ».²⁴**

Bien que cette « pré-planification » ait été en place durant la Guerre du Golfe, LOGCAP n'y a pas été utilisé. Sans avoir recours à l'arrangement global que visait LOGCAP, on a tout de même engagé durant la guerre des centaines d'entrepreneurs, établissant ainsi un précédent pour

²² Major James E. Althouse, *op. cit.*, p. 14.

²³ Pour une étude succincte de la perspective historique américaine, voir : Vincent Demma, *Contractors on the battlefield : an historical survey from the Civil War to Bosnia*, Fort McNair (DC), U.S. Army Center of Military History, 1999.

le futur de la logistique aux États-Unis et peut-être dans le monde entier. Le lieutenant-général Pagonis avait d'ailleurs déclaré à cet effet que : « *It has been and will continue to be necessary to rely upon the private sector for support that we should have in-house.* ». ²⁵

L'expérience américaine en matière de relations entre le militaire et le secteur privé s'est poursuivie durant les années 90 et le premier grand succès de LOGCAP fut en Somalie, une mission qui au Canada n'est pas passée à l'histoire sous la rubrique de l'entrepreneuriat en TO. Quoi qu'il en soit, nombre de logisticiens considèrent que les succès en sous-traitance de la Somalie, de la Bosnie et du Timor Oriental n'ont pas été pas suffisamment publicisés. ²⁶

La première firme américaine à décrocher le contrat global fut « *Brown & Root Services Corporation* » (BRSC) mais un nouveau sous-traitant global a été choisi depuis 1998. Il s'agit de « **DynCorp** » de Reston en Virginie, une firme des « *top 1000* » qui assure le leadership, le point de contact avec lequel l'armée discute maintenant en matière de planification de sous-traitance opérationnelle. Le contrat de *DynCorporation Aerospace Technology* demande un plan d'augmentation à l'échelle mondiale en plus de 13 plans spécifiques à des États donnés. L'entreprise doit pouvoir recevoir, abriter et maintenir en puissance 20,000 troupes américaines pour 180 jours avec 30 jours d'avis. ²⁷ Il va sans dire que LOGCAP est un programme

²⁴ Le soulignement et les caractères gras ont été utilisés par Marilyn Harris Harpe lors de sa présentation à la « *3rd annual LOGCAP Worldwide Requirements Conference* » tenue à Redbank (NJ) le 17 mars 1999.

²⁵ Susan C. Foster, *Contractors on the Battlefield: Force Multipliers or Detractors?* Carlisle Barracks, PA: US Army War College, 1998, p. 6-7.

²⁶ Capt (N) MacIsaac, *op. cit.*, p. 22. Pour une description plus détaillée, voir aussi : Bgen Philip Mattox et Lcol William A. Guinn, « *Contingency Contracting in East Timor* », *Army Logistician*, juil.-août 2000, p. 30-34.

²⁷ Frances M. Lussier, « *Structuring the active and reserve army for the 21st century* », *Congress of the United States, Congressional Budget Office*, 1997, p.34.

continuellement mis à jour par l'entremise de nombreuses publications américaines.²⁸

sens qu'il peut fournir tout une gamme de services pour le maintien en puissance d'une force militaire. L'emploi de ces entrepreneurs offre donc au commandant opérationnel un levier générique pour le maintien en puissance de sa force militaire.

Deux sous-catégories **d'entrepreneurs de contingence** permettent de mieux comprendre les particularités d'emploi de ces civils en TO.³² Les **premiers** offrent des **services pré-arrangés** que le commandant d'un secteur de responsabilité a pu contracter avant le début du processus de planification opérationnelle. Les **deuxièmes** offrent des services qui sont **spécifiques à une opération donnée**. Dans de nombreux cas, le soutien rendu sera le même que celui fourni dans un cadre pré-arrangé. La principale différence touche évidemment au moment où les arrangements contractuels ont lieu et il ne faut pas sous-estimer l'importance de ce paramètre.

En effet, si les **FC** veulent profiter du levier que constituent les ETO, il faut bien discerner le type d'engagement qui offre les meilleures opportunités de planification opérationnelle. De façon pratique, il est clair que le cadre **pré-arrangé** offre le meilleur potentiel pour pallier le fossé culturel entre les militaires et les entrepreneurs. Cela suggère également que l'entente contractuelle avec un entrepreneur devrait viser davantage le long terme pour s'assurer que les deux parties y trouvent leur compte. D'une part l'entrepreneur pourra assurer l'amortissement des nombreuses dépenses liées à une telle co-entreprise et d'autre part la force militaire pourra compter sur le développement chez l'organisation civile retenue d'une culture ou au moins d'une sous-culture favorable à la réalité d'un TO.

C'est ici que **l'énoncé de la thèse** permet d'envisager des pistes de solution fort prometteuses. À partir du moment où l'on accepte que les engagements doivent être de longue

³² Joe A. Fortner et Ron Jaeckle, *op. cit.*

durée, il devient plus réaliste de croire que l’insertion de réservistes au sein de l’entreprise privée sélectionnée pourrait estomper les différences culturelles. La composante culturelle du changement organisationnel ne s’administre jamais rapidement et ce n’est qu’en termes d’années que l’on peut planifier une mise en œuvre réaliste. Les spécialistes en comportement organisationnel font la promotion du concept de « synergie culturelle » en milieu de travail³³ et l’application au domaine civil-militaire en TO, avec l’aval des leaderships concernés, apparaît plus que concevable.

Cette approche s’oppose à celle qui voudrait que le Canada n’ait d’autre choix que de se soumettre à la relation qui sera établie entre les Forces américaines et *leurs* entrepreneurs en TO³⁴. Cette façon de voir le futur de la logistique pour les FC restreint singulièrement les possibilités d’innovation en matière de soutien opérationnel et c’est d’ailleurs l’essence de la deuxième partie de cet essai.

Partie 2 — Les points de pression et « l’effet réserviste »

Quand on a demandé à un ancien commandant en TO quel était l’inconvénient majeur à employer des ETO, celui-ci a mentionné que c’était leur manque d’engagement envers la mission, en comparaison de l’unité militaire qu’ils appuient. D’autres commentaires entendus faisaient allusion à un reproche de parler des deux côtés de la bouche et à la tendance à rejeter le blâme sur leurs autorités corporatives pour le non-respect de promesses. D’aucuns estiment cependant qu’à

³³John R. Schermerhorn *et al*, *op. cit.*, p. 79.

³⁴ Voir : Bgén (Ret) Ernest B. Beno et Col (ret) John D. Joly, *Sustainment Capabilities for the Army of the Future*, Kingston, DND (Directorate of Land Strategic Concepts— DLSC Research Note 0001), March 2000, p. 47. Les auteurs, avec un objectif d’analyse du futur de la logistique, mettent beaucoup l’accent sur l’expérience américaine et suggère, sans l’écrire en toute lettre qu’il s’agit là d’un « passage obligé » pour les FC. L’utilisation d’une dénégation relative (p. 96-97) permet tout de même de cerner partiellement la spécificité canadienne.

travers une coopération étroite échelonnée dans le temps, il devient possible de développer chez les ETO un véritable sens du dévouement à la mission.³⁵ Ces sources sont américaines mais elles font écho avec le projet de rationalisation des Balkans³⁶. En effet, ces changements d'attitude progressifs ne se traduisent pas par des modifications aux textes contractuels ou même par des directives orales passées par la direction à la main d'œuvre. Ces changements, ce rapprochement des ETO vers une éthique de travail plus compatible avec le savoir-faire militaire relève plutôt de la culture organisationnelle, un domaine essentiel au soutien de la thèse présentée.

Avant d'aborder le **premier point de pression**, celui de la culture organisationnelle, la question de l'aspect militaire/civil du commandement et contrôle mérite que l'on s'y attarde à la lumière de la révision actuelle du commandement et contrôle³⁷ des FC. L'importante école de pensée qui est en train de voir le jour avec les travaux de Pigeau et McCann³⁸ offre une trame particulièrement prometteuse pour la thèse ici présentée. Leur recommandation de faciliter un « **commandement créatif** » signale des perspectives nouvelles tout à fait favorables à l'emploi de réservistes ayant une double responsabilité comme employés civils d'un ETO. Cette double responsabilité rejoint d'ailleurs les deux points de pression déjà mentionnés. Ces réservistes influenceront la **culture organisationnelle** de l'ETO d'une part et d'autre part pourront devenir membres potentiels de l'appui logistique militaire de contingence dans l'éventualité du **rapatriement des civils** engagés. Il s'agirait là d'une nouvelle situation pour les commandants

³⁵ Entrevue avec le lieutenant-colonel Tony Cucolo, cité dans Susan C. Foster, *op. cit.*, p. 13.

³⁶ P. Cullen (DMSDP), *Briefing note for CDS – Balkans Rationalization - Contractor Support*, 1er mai 2001, 2 p. On peut y lire: « *Culture differences and financial authorities have had to be overcome to make things work in Bosnia* ».

³⁷ Sharpe, Bgén (ret) Joe et English, Allan, « Principles for Change in the Post-Cold War Command and Control of the Canadian Forces », June 2001

³⁸ Ross Pigeau et Carol McCann, « *What is a Commander ?* », dans *Generalship and the Art of the Admiral*, édité par Bernd Horn et Stephen J.Harris, St. Catharines (ON), Vanwell Publishing Limited, p. 79-104.

opérationnels, tant au niveau de leur **compétence** que de leur **autorité** et de leur **responsabilité**, les trois composantes de « l'espace vital de commandement »³⁹. Nul doute qu'un plan de mise en œuvre de la thèse suggérée requerrait un nouvel équilibre à l'intérieur de cet espace « enveloppe de commandement balancée » pour répondre à ce nouveau défi de leadership.

Le rapprochement des deux cultures

Si l'on discute ou se préoccupe d'un delta culturel, il s'ensuit que des changements à **l'une ou l'autre** des deux cultures en question influencera le delta. Il s'impose donc d'ausculter les deux cultures et de concevoir comment elles pourraient être modifiées pour qu'elles se rapprochent l'une de l'autre. Dans le cas de la culture militaire canadienne, il a été fait état de la rareté de la documentation⁴⁰. En comparaison de ce qui s'est fait aux É.-U., il y a eu peu de recherche sur la culture militaire au Canada.⁴¹ Il va sans dire qu'il s'agit d'une faille importante dans le processus d'analyse qui est requis pour différencier, dans le but de les rapprocher, les cultures du militaire d'une part et celle des ETO d'autre part. Toutefois, Donna Winslow⁴² a jeté les bases d'une analyse sociologique qui fait ressortir quatre caractéristiques de base de cette culture militaire canadienne. Elle soutient que cette culture (1) est acquise (enseignée d'une génération à l'autre), (2) qu'elle est commune (modes et règles de comportement communément convenus), (3) qu'elle est fondée sur des symboles (partie intégrante des rites et cérémonies) et

³⁹ Ibid, p.94-97.

⁴⁰ Voir : Sharpe et English, op. cit., p. 33-44 pour une recension des écrits qui ne touchent cependant pas à la culture militaire en ce qu'elle diffère de la culture civile lorsque ces deux entités doivent joindre leurs forces en TO. Par contre, les auteurs reconnaissent la culture organisationnelle des FC comme étant le premier principe à respecter pour la gestion du changement des FC (p. 60).

⁴¹ Ibid., p. 35.

(4) qu'elle est capable de s'adapter à des situations nouvelles (nouvelles technologies ou évolution de la société civile). C'est cette quatrième et dernière composante qui mérite d'être reprise pour soutenir la thèse présente.

En capitalisant sur l'**adaptabilité de la culture militaire**, il faut favoriser l'entraînement avec des civils pour que d'un point de vue structurel les particularités de l'interface avec des civils soient bien comprises par les officiers et la troupe. La nuance entre la culture et la structure est importante. La priorité au succès de la mission est la pierre d'assise de la culture militaire et il ne saurait être question d'éroder ce principe premier. Cependant le travail en TO avec des civils implique des modifications à la culture qu'il importe de mettre en place. La **doctrine** et l'**entraînement** avec les ETO deviennent ainsi les avenues pour l'optimisation de cette relation. Il ne faut pas prendre pour acquis l'adaptabilité des militaires car il y a au niveau individuel une composante de volonté dont il faut tenir compte. Il s'agit dès lors d'une formation de longue haleine qui devra aller au-delà des responsabilités des officiers responsables des contrats (*contracting officers* ou KO)⁴³ autour desquels s'est déjà formé un corpus de leçons retenues et de points d'apprentissage.

Une autre approche intéressante, et qui a été davantage étudiée, est la notion de **moral**. Celle-ci permet de mettre en contexte comment ce rapprochement de culture peut s'effectuer.

⁴² Donna Winslow, Le Régiment aéroporté du Canada en Somalie — Une enquête socio-culturelle, étude préparée pour la commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes e Somalie, Ottawa, MTPSG, 1997, p. 60.

⁴³ Pour une description détaillée des responsabilités du KO, voir : Maj John Shannon Womack, « *Contingency Contracting — A Commander's Logistics Force Multiplier* », *Armor*, Juil.-Août. 2000, p.35-37. Le Capt Mike Russell, réserviste en service en Bosnie dans le poste de KO, a mentionné à l'auteur toute l'importance des points de « préparation, maintenance et suivi » des contrats (15 août 2001).

Manning⁴⁴ décrit le moral comme un phénomène de groupe mais il s'assure de traiter le sujet

	MORAL	
	Cohésion d'unité	Esprit de corps
Militaires de ligne	Faible	Moyenne
Militaires enchâssés	Élevée	Élevée
Civils de l'ETO	Moyenne	Élevée

Figure 1 : Importance de l'interface biculturelle

sous **deux angles** complémentaires.

Ces deux angles sont la perspective de la **cohésion de l'unité** et l'**esprit de corps**. La **cohésion de l'unité** a trait à la relation entre le soldat et le groupe d'individus avec lequel il interagit à tous les jours. L'**esprit de corps** dépend lui des relations avec des individus faisant partie de l'organisation mais en dehors du

groupe de travail immédiat. La différence entre ces deux composantes du moral ne se tranche pas au couteau mais il est utile de la situer dans le contexte des Balkans, le seul laboratoire d'ETO canadiens en ce moment. Pour ce faire, il faut distinguer **trois** groupes dont il est utile de mesurer le moral : **1)** Les militaires chargés de la mission, que l'on appellera des militaires « de ligne », **2)** les militaires enchâssés⁴⁵ dans l'organisation de l'ETO et **3)** les civils de l'ETO.⁴⁶ Il en résulte une matrice qui révèle les points de friction les plus susceptibles à se produire. Même si la colonne de « **cohésion d'unité** » se situe au niveau des préoccupations du commandant tactique, le commandant opérationnel devrait se soucier de la situation des **militaires enchâssés**.

⁴⁴ Manning, Frederick J. « Morale, Cohesion and Esprit de Corps » dans Handbook of Military Psychology, p. 467-468.

⁴⁵ P. Cullen, *op. cit.* Ils sont actuellement au nombre de 88 dans les Balkans et répartis en quatre sections.

⁴⁶ Mike Clough, *op. cit.* : ils sont actuellement 161 expatriés et 205 employés locaux. *p. cit.*

Ceux-ci étant minoritaires au sein de l'organisation de l'ETO, ils sont probablement plus susceptibles de ressentir négativement une friction culturelle que leurs collègues civil(e)s.

C'est la colonne « **Esprit de corps** » qui nécessite une attention particulière de la part du commandant opérationnel. En effet, l'esprit de corps est relié à un groupe plus étendu que l'environnement immédiat de travail et il pourrait facilement englober dans sa portée le contingent complet de la mission. À la fois les militaires enchâssés **et** les civils de l'ETO courent le « risque » de vivre les frictions biculturelles que la structure de leur contingent leur impose.

Maintenant que peut faire le commandant opérationnel pour minimiser ce risque ? « Assez peu » est la réponse intellectuellement honnête à cette question. Un raisonnement intuitif mène à la conclusion que les risques de friction biculturelle continueront de se poser, en fonction de l'importance du delta culturel. Le corollaire de cette assertion offre cependant une perspective à ne pas négliger. En effet, si l'on ne peut diminuer le risque d'occurrence, il n'est pas dit que l'on ne puisse diminuer la différence culturelle entre les deux groupes. En d'autres termes, l'analyse de cette matrice suggère que le point d'application du levier réviseur devrait être la **culture elle-même des organisations** et non le risque que des points de friction ne se créent. À la limite conceptuelle, ces points d'application se recourent car si les deltas culturels tendent vers zéro—situation purement hypothétique et non réaliste—la friction tendra aussi vers zéro, donnant ainsi au risque le statut de variable peu pertinente.

Avant de poursuivre ce raisonnement qui mène à déterminer comment on peut changer la culture organisationnelle, il sied de se pencher sur le groupe des **militaires de ligne**. Ces derniers ne sont pas sous un risque élevé de tension biculturelle mais le commandant opérationnel devrait tout de même garder une perspective « télescopique et rétractable » de ce qui se passe au niveau de la troupe. En effet, le groupe d'humains identifiés par le terme « militaires de lignes » comprend aussi le leadership du contingent. À ce niveau, l'interface avec la logistique et l'ETO

sera évidemment beaucoup plus important, causant un risque accru de friction. C'est pourquoi la thèse émise d'utiliser des réservistes comme civils au sein de la firme doit aussi porter sur **l'échelon supérieur de la hiérarchie civile**. Avec l'affaissement de la pyramide organisationnelle, ce niveau correspond aux gestionnaires intermédiaires. De façon à assurer une continuité d'influence, il faudrait normalement qu'au moins **deux cadres** (ou plus selon le niveau d'application du concept) soient des réservistes. La diminution du delta culturel deviendrait donc un point de mire pour ces agents de changement qui viseraient à améliorer la performance d'un contingent « mixte ».

En ce qui concerne les ETO, il y a de nombreuses définitions de la culture organisationnelle et elles tournent toutes autour du système de croyances et de valeurs communes qui voit le jour dans une organisation et qui guide le comportement de ses membres.⁴⁷ Les spécialistes de la gestion sont de plus en plus convaincus que les différences culturelles ont une grande incidence sur l'efficacité de l'organisation et sur la qualité de vie au travail. En supposant que cette assertion soit juste, il devient important de comprendre les trois niveaux d'analyse de la culture organisationnelle pour cerner le type d'influence que pourraient avoir des réservistes au sein d'un ETO.

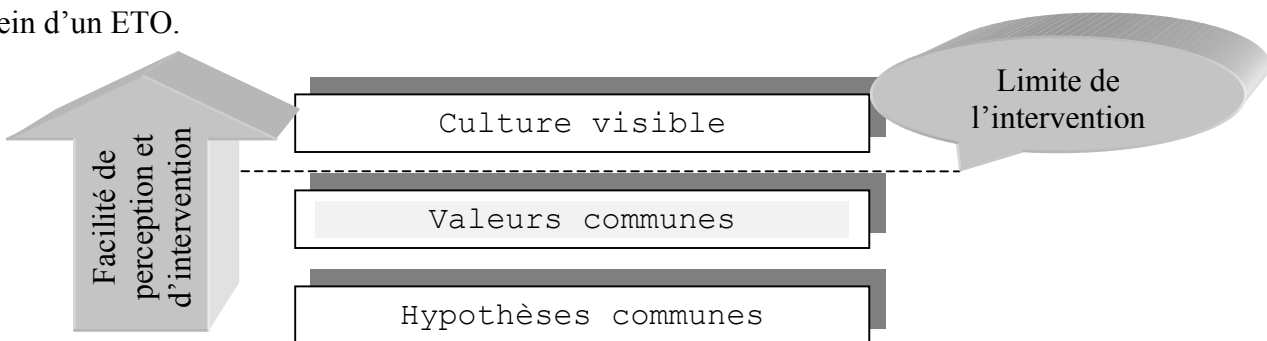


Figure 2 — Les niveaux de culture organisationnelle

⁴⁷ E. Schein, « *Organizational Culture* », *American Psychologist*, vol. 45, 1990, p. 109-119. Cité dans John R. Schermerhorn *et al*, *Comportement humain et organisation*, Saint-Laurent (QC), Éditions du renouveau pédagogique, 1992, p. 392.

Le **premier niveau** est celui de la **culture visible**, ou la façon d'agir au sein de l'entreprise. Dans le cas d'un ETO, ce premier niveau correspondrait aux méthodes que l'entreprise aurait mises au point pour former son personnel aux tâches uniques et à l'environnement spécial qui les attend en TO. Cette culture visible découle des récits, des rituels et de l'atmosphère spécifique qui résultera de son rapprochement culturel, plus ou moins grand, avec l'organisation supportée, soit le militaire. L'emploi de réservistes par un ETO fera l'objet de différentes directives et recommandations à ce niveau de la culture visible. Les réservistes y auront une certaine influence mais ce n'est certainement pas le terrain vital où leur influence comme agents de changement devrait se faire sentir.

Les **valeurs communes** constituent le **deuxième niveau** et elles favorisent le rapprochement des employés. Il s'agit d'un niveau qui est déjà plus difficile d'atteinte car des individus peuvent diverger d'opinion quant à la validité de ces valeurs communes, dans le sens où le groupe est compris comme un tout. De façon pratique, ces valeurs communes peuvent être par exemple l'acceptation tacite de la structure hiérarchique des grades militaires⁴⁸, une entente corporative non-écrite de prévention du maraudage⁴⁹ ou une compréhension relativement souple du « seuil de danger » que les civils n'ont pas le droit de franchir. « L'implant » de réservistes chez un ETO est l'une des **rares actions** qui pourraient affecter ce niveau de la culture organisationnelle dans la direction d'un rapprochement avec la culture militaire. L'efficacité de cette action devra cependant s'arc-bouter sur le premier niveau de culture qui devra fournir une certaine légitimité et crédibilité aux réservistes.

⁴⁸ Le personnel d'ATCO-Frontec s'est réparti en « catégories » pour faire s'imbriquer dans la structure des mess du Camp Black Bear (visite de l'auteur en août 2001).

⁴⁹ On entend par cette expression empruntée au syndicalisme les tentatives d'influence ou de recrutement du personnel militaire pour se joindre à l'organisation civile.

Les **hypothèses communes** (*common assumptions*) représentent le **troisième niveau**, nommément le plus difficile à atteindre pour les agents de changement. En fait, il n'y a à peu près rien que la haute direction ou les cadres moyens d'une organisation peuvent faire pour altérer ce « noyau » de la culture. Ces hypothèses communes sont davantage les résultantes impalpables des deux premiers niveaux de culture tel que perçus par l'individu en son for intérieur. L'espace cérébral où sont traitées ces hypothèses fait appel au libre arbitre de l'employé, au-delà des règles, directives ou lignes de conduite qui relèvent davantage des deux premiers niveaux. C'est à ce niveau que l'influence des réservistes qui ont sciemment été utilisés aux premier et deuxième niveaux pourra être senti car il s'agit, en bout de piste, du **seul niveau** qui compte vraiment du point de vue du **rapprochement culturel**. En d'autres mots, c'est là où l'on quitte le superficiel pour atteindre l'essentiel de la culture organisationnelle.

Les consultants de KPMG ne s'opposent pas à ce point de vue lorsqu'ils suggèrent qu'il est possible d'améliorer la performance en faisant valoir les cultures particulières et communes du MDN et de l'entrepreneur⁵⁰. L'existence de deux cultures différentes ne constitue pas nécessairement la structure idéale pour élaborer un véritable « partenariat » mais ils entrevoient des espaces de manœuvre. Ils préviennent leur client (le ministère de la Défense) des risques encourus lorsque l'entrepreneur engage des **anciens militaires** qui ne saisissent pas nécessairement la façon différente de travailler du nouvel employeur par opposition à l'ancien. C'est un concept intéressant qui pourrait sembler aller contre le courant de l'argumentation actuelle. En y regardant de près, on notera cependant qu'il y a une différence fondamentale entre le militaire retraité qui fait une seconde carrière de ces contrats de service et le **réserviste** qui a été décrit jusqu'à maintenant. En effet, ce dernier, comme membre de la Première réserve, doit

⁵⁰ KPMG, *OP. CIT.*, p. 44

composer avec ses devoirs et obligation d'une part et ses privilèges et avantages d'autre part.⁵¹

Même sans son uniforme, le réserviste est conscient de cet « équilibre », une situation fort différente pour le retraité.

Le fait d'admettre la réalité des deux cultures distinctes et de se mobiliser pour établir un rapprochement entre ces cultures peut avoir une répercussion favorable sur l'efficacité des activités. On pourrait expliquer et faire connaître les valeurs essentielles, la mission, la hiérarchie et la structure d'exploitation de chaque organisation au moyen d'exposés et d'autres mécanismes. On arriverait ainsi à mieux comprendre les réalités de chaque monde. La mise en commun des cultures, voire la création d'une nouvelle culture intégrée pourrait tout simplement aider chacune des organisations à mieux se comprendre mutuellement.

L'escalade et le rapatriement des entrepreneurs

Dans son essai qui raisonne comme un avertissement aux autorités militaires, Foster⁵² met l'accent sur les difficultés que créerait le départ des civils qui trouveraient la situation trop dangereuse pour eux dans le TO. Elle cite largement les conclusions du sous-comité du congrès qui s'est penché sur ce **deuxième point de pression** et qui a conclu que rien ne pouvait être fait pour obliger des civils à rester en TO à moins qu'il n'y ait une déclaration de guerre. Il n'est pas évident que les FC ont bien compris qu'il s'agisse là de l'une des plus grandes difficultés liées à l'emploi d'ETO : être sûr que les entrepreneurs continueront le service lorsque les risques augmenteront.⁵³ La situation actuelle dans les Balkans indique que tant les militaires que l'ETO

⁵¹ Gouvernement du Canada, Directeur des Réserves, « Le Réserviste Deux fois citoyen », Ottawa, Juin 1993, p. 10.

⁵² Foster, Susan C, *Contractors on the battlefield: force multipliers or detractors?* Carlisle Barracks, PA: US Army War College, 1998, 34 p.

⁵³ Beno, *op. cit.* p. 50.

croient que le plan de remplacement des civils est une **coquille vide**. Les 162 militaires que le générateur de troupes (normalement un Secteur de la Force terrestre) est censé garder en réserve causent une pression énorme sur le système de dotation du personnel, allant à l'encontre de l'effet recherché.⁵⁴

Il est certes délicat de déterminer à quel moment orchestrer le retrait des civils. Il n'est pas simple de déterminer à l'avance ce **moment R** (retrait). En fait, il s'agit d'une **période R** plutôt que d'un moment R et l'équipe FC / ETO ont avantage à la circonscrire le plus précisément possible. Compte tenu que le ratio de civils à militaires est passé de 1 : 50 durant la Guerre du Golfe à 1 : 10 en Bosnie pour les forces américaines,⁵⁵ la tendance générale laisse entendre que cette problématique n'ira pas en s'amenuisant.

Le concept **d'enchâssement** de militaires au sein de l'ETO constitue un élément de solution mais il ne permet pas une transition en douceur sur l'ensemble. Ces militaires sont regroupés en sections et l'on a d'ailleurs déjà noté jusqu'à quel point ces groupes se trouvaient tirillés au point de vue culturel. Par ailleurs, on pourrait considérer une prolongation du séjour d'entrepreneurs en TO mais pour ce faire, il faudrait franchir la ligne dans le sable où un entrepreneur peut devenir mercenaire avec toutes les complications juridiques que cela implique.⁵⁶

L'utilisation de réservistes au sein de l'entreprise a le potentiel de faciliter cette période de transition. Il faut d'abord souligner que la notion de retard en logistique prend un sens plus

⁵⁴ Colonel Denis Bouchard (J4 Logistique – QGDN), conversation téléphonique 5 octobre 2001.

⁵⁵ Major James E. Althouse, « *Contractors on the Battlefield : What Doctrine Says, and Doesn't Say* », *Army Logistician*, nov.-déc. 1998, p.14.

⁵⁶ Voir : Colonel Daniel St-Amour, « *Outsourcing to professional military corporations (PMCs) : a future reality for peace-enforcing and peacekeeping missions* », Toronto, Collège des Forces canadiennes, 2001, p. 38. Cet auteur soutient que de nombreuses fonctions de sécurité

grave avec les récentes avancées technologiques. Le « pipeline de la distribution » deviendra effectivement l'entrepôt de la révolution de la logistique militaire⁵⁷. Comme ce système compte remplacer la masse par la vitesse, les ralentissements de service deviennent plus critiques que lorsque les « forces de lignes » comptaient sur les traditionnelles « montagnes de fer ».

Dans ce contexte de priorité élevée pour une transition douce, les réservistes pourront demeurer dans le TO et s'insérer dans la chaîne de commandement opérationnel. Celle-ci devra pouvoir compter sur des renforts militaires de contingence pour pallier le départ des civils. Les réservistes qui auront travaillé pour l'entreprise faciliteront l'arrivée des renforts en fournissant une bonne connaissance des ressources disponibles, des sous-traitants locaux, des particularités du terrain et des entités combattantes. Dans l'éventualité d'une **diminution des tensions** et de la décision de reprendre la sous-traitance civile, le jeu inverse pourrait de nouveau s'appliquer en facilitant le retour des entrepreneurs.

Partie 3 — Vers une mise en oeuvre

Le guide des opérations des FC⁵⁸ ne dit à peu près rien de l'emploi d'ETO et cela pourrait nécessairement être relié à l'évolution rapide du projet **CANCAP** (*Canadian Contractors Augmentation Program*).⁵⁹ Ce projet est maintenant divisé en **deux** parties. La **première** vise à

normalement attribuées à des militaires pourraient avantageusement être confiées à des *PMC*, un acronyme qui cache « l'inclinaison mercenaire » d'une telle proposition.

⁵⁷ O'Konski, Mark J., « Revolution in Military Logistics : an Overview », *Army Logistician*, jan.-fév. 1999, p. 10.

⁵⁸ Ministère de la Défense nationale, J7 DLLS 2, *Canadian Forces Operations* (B-GG-005-004/AF-000), 2 octobre 2000, p. 27-8. La référence se limite à peu près à cette phrase : « *In a CF operation, J4 Mat, on behalf of the CDS, is responsible for such matters as [:] acquiring readily available resource shortfalls from civilian industry* ».

⁵⁹ L'acronyme anglais sera utilisé dans le texte car il rend bien la parenté avec le LOGCAP américain (même si le « C » de LOGCAP signifie « *civilian* » alors que celui de CANCAP signifie « *contractors* »).

engager un entrepreneur qui assumera la planification du programme alors que la **deuxième** partie touche le choix de l'entrepreneur qui deviendra le sous-traitant unique des FC pour les déploiements de sa force militaire.⁶⁰

Il existe une certaine pression sur l'état-major interarmées de faire aboutir CANCAP car le nouvel ETO pourrait avoir à remplacer ATCO-Frontec en septembre 2003. Cela implique que l'organisme devrait être en poste en janvier ou février 2002. Si l'on tient compte des moyens logistiques dont le Canada a besoin, il serait souhaitable de « personnaliser la commande » pour cibler le type de campagne que le Canada a le plus de chance d'effectuer. Malheureusement, la littérature est très éparse en matière de soutien logistique à des opérations autres que la guerre. Shrader soutient par ailleurs que la doctrine et la structure logistique de ces opérations doit être révisée en priorité car la compréhension de la « queue » logistique (*tooth to tail ratio*) est complètement à revoir.⁶¹ Voilà une situation qui se prête plutôt mal aux échéances serrées déjà décrites.

MacIsaac⁶² annonce de façon convaincante les améliorations qui devraient être apportées à CANCAP pour en faire un programme efficace qui correspondrait davantage aux élans d'innovation que comportent « Stratégie 2020 »⁶³. Son observation concernant l'absence d'une vision de CANCAP est bien présentée. En effet, il n'y a pas de doute que les grandes

⁶⁰ Colonel Denis Bouchard, *op. cit.*

⁶¹ Charles R. Shrader, "Logistics in peace operations and humanitarian assistance." *Parameters*, Vol. 26, no. 2, été 1996), p. 157.

⁶² Capt (N) MacIsaac, p. 20-28. Ses trois recommandations principales sont d'augmenter le « buy-in », de développer et de livrer une vision, et de lancer des initiatives de soutien pour CANCAP.

⁶³ Ministère de la Défense nationale, « Façonner l'avenir de la défense canadienne : une stratégie pour l'an 2020 », <http://www.vcds.dnd.ca/cds/strategy2k>, consulté le 23 octobre 2001. On y lit : « Un facteur essentiel de notre réussite future réside dans une main-d'œuvre, à plein temps comme à temps partiel qui soit performante, disciplinée, motivée et dotée de compétences multiples permettant un emploi souple. »

compagnies de logistique qui ont une portée mondiale ont la capacité d'offrir un service qui dépasse, dans de nombreux cas, ce que des logisticiens militaires seraient en mesure de fournir. Là où le bât blesse, c'est dans la perception que les militaires se font des ETO. Même si le service offert rencontre des normes de qualité convenues, voire des caps qui méritent des bonis de performance, il risque de subsister une appréhension à l'égard du soutien fourni par des ETO. Les possibilités de retrait du TO, des différences dans le traitement du personnel ou des compréhensions de la mission trop sous le signe de dollar continueront de créer un schisme entre les combattants et ceux qui les supportent. Dans les TO relativement stables, cette problématique sera probablement tolérable mais le commandant opérationnel se doit d'aller au-delà des apparences de cohésion. C'est pourquoi il ou elle se doit de disposer de moyens d'intervention pour faire face à la problématique générale de la sous-traitance en TO et en particulier aux deux points de pression mentionnés. Il y a au moins **deux raisons** qui font que l'environnement est actuellement propice au changement : l'industrie donne des signes positifs et la Réserve est en pleine restructure.

Une fenêtre d'opportunité — l'industrie

Pour reprendre l'expression consacrée par Lewin⁶⁴, il est bien clair que les FC ne font qu'aborder l'étape de la dé cristallisation par rapport à l'emploi des ETO. Ce dégel de la conception des civils dans les TO risque de « choquer » l'institution militaire. L'emploi de

⁶⁴ Ce psychologue réputé expliquait que le processus du changement doit respecter trois étapes soit la dé cristallisation (ou dégel), le changement et la cristallisation (ou regel). Voir Kurt Lewin, « *Group Decision and Social Change* » dans G.E. Swanson, T.M. Newcomb et E.L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, Rinehart et Winston, 1952, p. 459-473.

réservistes par l'ETO peut être vu comme une mesure palliative qui facilitera l'intégration des deux parties.

Il existe aujourd'hui une industrie très concurrentielle : celle du soutien logistique par une tierce partie, dont la principale activité consiste à fournir des services de logistique. Cette industrie n'existait pas il y a 20 ou 30 ans. Ces entreprises spécialisées dans le soutien logistique se livrent une vive concurrence que les FC auraient avantage à exploiter. Ce lobby demeurera donc très vigilant devant les tribulations de la Défense nationale en ce qui touche l'allocation de contrats qui s'inscriraient dans le contexte de la DMPS. Il serait sage que les FC s'assurent que ces entrepreneurs soient bien préparés aux tâches que l'on voudrait leur confier. L'emploi de réservistes pourrait faire la différence entre un « soutien d'affaire » et un soutien organique qui se rapprocherait de ce qu'une unité logistique militaire pourrait offrir comme performance. Le gouvernement a l'intention de continuer à améliorer son interface avec l'industrie de la défense pour créer de nouveaux mécanismes de collaboration afin de permettre aux entreprises de mieux soutenir la concurrence sur le marché mondial de la défense.⁶⁵

Il est bien évident que ce possible rapprochement culturel présuppose un rapport de confiance — et des rapports professionnels — d'une nature différente entre l'industrie de défense et le gouvernement. Le MND partage ce point de vue à la lumière des explications de sa **politique industrielle** qui se lit ainsi : « Pourvu que des objectifs communs bien clairs soient définis, il deviendra monnaie courant pour l'industrie de participer — sans avoir de pouvoirs

⁶⁵ Groupe opérationnel de travail sur la RAM, MDN (Canada), « La défense du Canada au-delà de 2010, perspectives : document de conception de la RAM = *Canadian defence beyond 2010, the way ahead : an RMA concept paper* », [Ottawa], 1999, p. 34.

décisionnels — à l'établissement des paramètres de « prescription de résultats » (en fonction d'options de capacité possibles)... »⁶⁶

Les données relatives à l'intérêt de l'industrie privée sont clairsemées, peu analysées et relativement dissociées de l'avancement du projet général des DMPS. Au-delà de l'obligation de simplement respecter l'obligation contractuelle de le faire, plusieurs indicateurs laissent à penser que l'industrie serait relativement réceptive à l'idée d'engager des réservistes pour un contrat de type ETO. Dans son analyse étoffée de l'industrie américaine, Debra van Opstal a découvert que la plupart des compagnies oeuvrant à la fois dans le marché commercial et le marché fédéral altèrent leurs procédures d'affaire pour l'obtention des contrats gouvernementaux.⁶⁷ Il n'y a pas de raison évidente de croire que l'industrie ne pourrait pas accommoder cette requête si elle était adroitement présentée. Sans disposer d'une véritable base statistique, il ressort que **l'intérêt est là** de la part de l'industrie de la défense. Les membres de la haute direction d'entreprises soutiennent qu'ils ne voient aucun empêchement qu'une collaboration intelligente entre elles et la Défense ne puisse surmonter.⁶⁸ De façon plus générale, les entrepreneurs se disent prêts à profiter d'une formation en collaboration avec le MDN pour une meilleure compréhension des

⁶⁶ Ministère de la Défense nationale (Directeur général Programmes internationaux et industriels), Politique relative à l'industrie de la défense et relations internationales avec l'industrie = *Defence Industry Policy and International Relations with Industry*, Ottawa, 1998, p.14.

⁶⁷ En fait, son idée maîtresse veut que le gouvernement doit assumer indirectement les frais de ces restructurations d'entreprises; voir : Debra van Opstal, *Integrating civilian and military technologies : an industry survey : an interim report from the CSIS Integrating Commercial and Military Technologies for National Strength Project*, Washington, Center for Strategic & International Studies, 1993, p. 16. Il serait tentant de croire que la situation est la même dans le cadre canadien, à l'instar de GM Defense ou de SNC Tech.

⁶⁸ Major Sylvie Lemieux, « Les civils sur le champ de bataille : le soutien logistique de troisième ligne de OP SABRE », Toronto, Collège des Forces canadiennes, 1998, p. 6. Elle fait référence à des entrevues menées avec M. Philippe Lamarre de SNC Lavallin (1^{er} mai 1998) et le major-général (ret) Pierre Lalonde de CDC (15 mars 1998). Ce dernier considère que l'option d'exiger un statut de réserviste pour des employés est une possibilité « monnayable » (confirmé par l'auteur le 20 octobre 2001).

TO. Ces élans de bonne volonté sont toutefois toujours préfacés d'une mise en garde concernant la viabilité financière de telles mesures.

Il faut adopter une *auftragstaktik* envers les grandes corporations qui pourraient être appelées à devenir des partenaires avec les FC et leur demander de participer pleinement à l'architecture de leurs « succursales » en TO. Ces succursales devront contenir des assurances de service continu et l'utilisation de réservistes permet de faire le bond quantique d'une structure civile à une structure d'urgence qui pourra éventuellement permettre le retour à une structure civile. Les FC ne devraient pas tomber dans la tentation de désigner un quota de réservistes avec les positions que ceux(celles)-ci devraient occuper.

Une fenêtre d'opportunité — la restructuration de la Réserve

Le Livre blanc de 1994 recommandait « d'envisager d'assigner à la Réserve un plus grand nombre des rôles de l'arrière, par exemple, dans les services médicaux et logistiques, les communications ou le transport ». ⁶⁹ Ces lignes directrices avaient été interprétées par l'attribution de 418 postes du groupe de soutien principal du groupe-brigade « déployable » de l'Armée canadienne à la Réserve terrestre. Ces vues n'avaient cependant pas fait l'objet de consultations suffisantes et elles ne se sont jamais matérialisées en une planification validée.

En révisant l'histoire de l'emploi d'ETO, on remarque que les forces armées ont eu recours à ceux-ci parce qu'en temps de paix il est facile de laisser s'installer un déséquilibre entre les armes de combat et la capacité de soutien logistique. ⁷⁰ Le désir de préserver une capacité de combat est compréhensible mais il faut néanmoins que les décideurs soient conscients des

⁶⁹ Livre Blanc de la Défense, chapitre 7. Pour une couverture détaillée de l'échec de la mise en œuvre de cette planification voir : Major Sylvie Lemieux, *Op. Cit.*, p. 4-5.

⁷⁰ Vincent Demma, *op. cit.*, p. 1.

conséquences d'une telle décision. En effet, les plateaux de la balance doivent être rééquilibrés à un point donné du processus de planification opérationnel et une meilleure intégration de la capacité des entrepreneurs est tributaire de ce réajustement. Les FC n'échappent pas à ce syndrome de retard / rattrapage et la Réserve de l'Armée canadienne en est d'ailleurs un microcosme révélateur. En effet la Réserve compte presque 75 % d'unités de combat et est donc mal positionnée pour appuyer la force régulière là où elle est plus faible, c'est-à-dire en appui logistique.⁷¹ Il est à noter qu'il n'est pas du mandat des forces de la Réserve de soutenir leurs propres entraînements car c'est arbitrairement un rôle attribué à la Force régulière.

La Restructure de la Réserve de l'Armée⁷² traverse actuellement sa Phase 1 (années fiscales 2000/1 à 2002/3) qui vise à restaurer la confiance et à donner une certaine stabilité à la Réserve. C'est un bon temps pour étudier la situation compte tenu que la Phase 2 (années fiscales 2003/4 à 2005/6) visera à donner de nouveaux rôles, missions et tâches à une « nouvelle » Réserve. L'étude suggérée par la thèse de cet essai devrait être menée par le Bureau de projet de la restructure de la Réserve en étroite collaboration avec l'Association des industries de la défense du Canada⁷³ et le Conseil de liaison des FC. Durant la Phase 2 de LFRR, les entrepreneurs choisis une éventuelle expérimentation devraient avoir mis en place un réseau

⁷¹ L'appui des services au combat (*combat service support*) aux É-U se divise en 30 % fourni par l'armée régulière, 44 % par la Réserve de l'Armée et 26 % pour la Garde nationale, voir : Jeffrey A. Jacobs, *The Future of the Citizen-Soldier Force - Issues and Answers*, Lexington, *The University Press of Kentucky*, 1994, p. 6.

⁷² Ministère de Défense nationale (Sous-ministre et CÉMD), « Plan stratégique de restructuration de la réserve de la Force terrestre = *Land Forces Reserve Restructure Strategic Plan* », Ottawa, septembre 2000, p. 2-42.

⁷³ Le CAM (ret) Johnston, le vice-président de CDIA, a laissé entendre le 24 septembre 2001 que de nombreuses entreprises verraient d'un bon œil ce genre de « réseautage » avec les contingents canadiens. Le CEMD, le Gén Héneault, s'est exprimé dans le même sens le 6 septembre 2001 (accords de paraphrase obtenus dans les deux cas).

d'employés réservistes qui permettraient à l'entreprise d'adhérer ou du moins de s'approcher de la culture militaire opérationnelle et de favoriser une pollinisation des meilleures pratiques.

Le sentier battu britannique

Au Royaume-Uni, c'est le "PPP Bill" ou le "***Public Private Partnership Bill***" qui a engendré un concept "d'agence" pour pallier le manque de troupes logistiques.⁷⁴ Ce nouvel élément se rapproche de la thèse énoncée mais les Britanniques institutionnalisent plutôt l'emploi de civils pour les transports routiers se rendant jusqu'à l'arrière des zones de division. La particularité de ces employés tient au fait qu'il s'agit de réservistes qui peuvent, si la situation l'exige, changer de statut et revêtir l'uniforme. Ce système permet d'éviter la confusion que causerait le retrait de civils d'un TO au moment critique où la pression commencerait à se faire sentir. Cette leçon a d'ailleurs été tirée de l'expérience britannique lorsque les premiers missiles SCUD irakiens sont tombés sur les zones arrière britanniques en Arabie Saoudite et que la considération du rapatriement des civils avait perturbé les préparatifs de la campagne terrestre.⁷⁵ Ce plan est toutefois centré sur la continuité du transport en TO alors que la thèse présentée touche davantage au rapprochement culturel que les réservistes pourraient initier en participant comme employés civils des entrepreneurs choisis.

Les logisticiens britanniques sont fort conscients des changements qu'a apportés la fin de la guerre froide au système des lignes de soutien. La logistique de corps expéditionnaire exige

⁷⁴WITT, Michael, J., "*Radical Approach*" *Shifts Risk To Private Sector for Public*, UK National Defence Mars 1998, p. 16-20.

⁷⁵Captain R. W. Sharp, « *The deployment of civilian contractors in support of Australian Defence Force Operations* », Canberra, mars 1999, p. 37.

une meilleure considération de l'étirement des ressources en personnel, des contraintes financières et du coût de la gestion du cycle de vie des équipements.⁷⁶

À plus d'un titre, il semble qu'un effort intellectuel important ait été entrepris au Royaume-Uni pour comprendre la signification du rapprochement de l'industrie et de la force militaire :

*The present analysis of organisational trends such as the cadre/reserve structure, civilianisation, contractorization and so on, suggest that we are witnessing a complex restructuring of the armed forces in terms of a combination of two principles: those of institutional and technical organisation.*⁷⁷

Cette différence entre des organisations dites **institutionnelles** et d'autres dites **techniques** est fondamentale à la défense de la thèse présentée. L'interaction d'une organisation institutionnelle (les FC) et d'une organisation technique (ATCO-Frontec dans le cas connu des Balkans) suggère qu'une planification adéquate doit être effectuée. Cette planification doit toucher aux « **manières de faire** » de chaque organisation mais elle doit également atteindre les niveaux plus flous et moins accessibles que constituent les cultures des organisations.⁷⁸ Le programme des « *sponsored reserves* » (SR) implique lui aussi un pré-arrangement avec l'industrie de manière à ce qu'un employé civil devienne un militaire réserviste en renfort d'une unité logistique avec un minimum d'entraînement militaire. Le programme SR fournit un moyen économique de maintenir une capacité opérationnelle de soutien. Il a aussi l'avantage de donner beaucoup de souplesse aux forces militaires tout en développant des liens à long terme entre celles-ci et

⁷⁶ Moore and Antill, *Op. Cit.*, p. 49-50.

⁷⁷ Christopher Dandeker et Fiona Paton, *The Military and social change: a personnel strategy for the British Armed Forces, London*, Brassey's pour le Centre for Defence Studies, University of London, 1997, p. 67.

⁷⁸ H. Sorensen, « *New Perspectives on the Military Profession : The I/O Model and Esprit de Corps Reevaluated* », *Armed Forces and Society*, Vol. 20, No 4, été 1994, p. 599-617, 610. Cité dans Christopher Dandeker, *op. cit.*, p. 67-68.

l'industrie.⁷⁹ Le concept n'a cependant pas toujours eu la vie facile depuis sa sortie et a été critiqué et comparé à du « *tendering for mercenaries* ».⁸⁰

Le lien avec la partie 1 de cet essai est intéressant alors que ce sont les Américains qui auraient fourni les pierres d'assise pour le développement d'une politique canadienne mais que ce sont les Britanniques qui pourraient davantage influencer le raffinement des procédés.

Les considérations juridiques

Ce n'est pas parce que les avocats doivent avoir le mot de la fin que cette section est la dernière de la troisième partie de l'essai. C'est plutôt parce que conformément à la démarche prospectiviste, il faut favoriser la créativité. En effet, si les stratèges et les artisans de l'art opérationnel revêtaient trop tôt la chape juridique, ils n'auraient que peu de chance de sortir du moule.

Un débat a actuellement cours à savoir quel devrait être le statut des ETO par rapport aux **lois internationales** et au **Code de discipline militaire**. Du point de vue des **lois internationales**, la convention de la Haye (1907) et la convention de Genève III (1947) s'interprètent de la façon suivante :

Persons who accompany the armed forces without actually being members thereof (such as civilian members of military aircraft crews, supply contractors, members of labour units or of services responsible for the welfare of the armed forces), provided that they have received authorization from the armed forces which they

⁷⁹ Major David. E LeFort, « *Civilian contractors on the battlefield : an alternative to military logistic forces* », Toronto, Collège des Forces canadiennes, 1999, p. 6. L'auteur développe les trois « meilleures » options qui s'offrent au Canada pour l'utilisation d'ETO et il semble favoriser l'utilisation de la Réserve dans un concept similaire au programme SR mais sans vraiment justifier son choix.

⁸⁰ Moore et Antill, *op. cit.*, p.51

*accompany, are non-combatants. They risk, however, being attacked as part of a legitimate target. If captured, they are entitled to PW status.*⁸¹

La reconnaissance du statut de non-combattant est claire. Il y a cependant un début de dichotomie lorsque l'interprétation des lois mène à un énoncé de risque. On peut déduire que l'ennemi dispose d'une certaine latitude en terme de dommages collatéraux causés à des ETO. Plus ces ETO effectueront des tâches traditionnellement réservées aux militaires, moins l'ennemi s'inquiétera des dommages collatéraux. À la limite, les ETO pourraient devenir *de facto* des cibles. L'à-propos de cette question est particulièrement évident durant la période de transition ou de retrait des ETO. Les employés réservistes qui s'apprêteraient à remettre l'uniforme seraient donc dans un espèce de porte-à-faux juridique pendant cette période de transition.⁸²

En s'imaginant le rapprochement du personnel civil des zones dangereuses et en évaluant la propension des compagnies privées à s'engager dans ce type d'opérations de soutien, on découvre d'autres problématiques. Par exemple, l'armée américaine s'aperçoit que les civils deviennent très rapidement réticents à travailler dans un milieu où le risque d'exposition à des agents chimiques ou biologiques est élevé.⁸³ Avec les risques grandissants de **guerre asymétrique**, cette possibilité doit être envisagée très tôt dans la planification du maintien en puissance. Une autre facette du problème vient de la diversité des réactions des civils qui montreraient nécessairement des seuils variés de résistance au stress. Le franchissement de ces seuils peut déclencher leur décision de quitter le TO, peu importe les moyens que l'ETO a pu

⁸¹ Défense nationale, Cabinet du Juge-avocat général, "*The Law of Armed Conflict at the operational and tactical level*", B-GG-005-027/AF-021, Ottawa, 25 septembre 2000, page 3-4.

⁸² Le Professeur L.C. Green, auteur de *The contemporary law of armed conflict*, considère que le statut de l'entrepreneur / réserviste serait fonction de la mise en activité de la clause contractuelle signifiant le début du service militaire. Selon lui, le port de l'uniforme devrait coïncider le plus exactement possible à ce changement de statut. Discussion, 25 septembre 2001 (accord de paraphrase obtenu).

mettre en place pour motiver une certaine résilience. D'un point de vue légal : "*Employees in fact have a legal right to refuse work when it exposes them to imminent danger, and their employers are forbidden to reprimand or other wise retaliate against them for doing so.*"⁸⁴ Bien entendu, cette problématique ne se pose que si elle survient avant que le commandant opérationnel n'ait donné le signal du rapatriement des civils, sans oublier que la période de transition pourrait s'allonger en raison des impératifs opérationnels.

En ce qui concerne le **code de discipline militaire**, les arrangements actuels en Bosnie prévoient que les employés civils y sont *de jure* soumis. Dans les faits, il en est autrement car l'ETO choisit habituellement de congédier et de rapatrier les employés délinquants. Ces infractions sont souvent reliées aux restrictions de consommation d'alcool. Il ne faudrait cependant pas être aveuglé par cette gestion *ad hoc* de la discipline des civils. Dans le prolongement des idées émises dans cet essai, le commandant opérationnel aurait sans doute avantage à exercer son rôle disciplinaire sur la composante civile de son soutien logistique, quitte à le faire davantage de façon symbolique. En approchant de la période R, le passage de l'utilisation symbolique à l'utilisation fonctionnelle du Code de discipline militaire se ferait avec bien moins de heurts.

Conclusion

La question n'est pas de savoir si la transfusion métaphorique aura lieu. Celle-ci a déjà commencé,⁸⁵ avec ATCO-Frontec qui a complété sa première année en qualité d'ETO. Ce projet

⁸³ France M. Lussier, *op. cit.*, p. 35.

⁸⁴ William H. Shaw et Vincent Barry, *Moral issues in business*, Belmont (CA), Wadsworth Publishing Company, 1998, p. 304. Le code du travail au Canada offre le même cadre.

⁸⁵ Cette idée a été empruntée à Susan C. Foster, *op. cit.* p. 26. Elle l'applique aux forces américaines mais le « projet pilote » du contrat des Balkans, tel qu'entériné par le Col Bouchard

pilote fonctionne et jouit d'un certain *momentum* qu'il est encore difficile à évaluer. La nature contractuelle et confidentielle des décisions qui se prennent et qui se prendront restreint l'analyse détaillée de la situation. Cette « friction » ne devrait cependant pas empêcher les autorités nationales d'écarter les œillères et de voir comment le système proposé pourrait se bonifier.

L'institutionnalisation de CANCAP et le choix de la première entreprise qui relèvera le défi logistique sont imminents. D'un point de vue intellectuel, il n'y a plus vraiment de marge de manœuvre pour influencer la première itération de ce processus de changement. La période de décrystallisation ne fait cependant que commencer. L'Armée américaine est déjà passée par ce stade ou du moins elle est relativement avancée dans ce stade critique de la préparation au changement. Il faut que les analystes canadiens du maintien en puissance, tant au niveau stratégique qu'opérationnel prennent un peu de recul par rapport au Projet de rationalisation des Balkans. Celui-ci n'est, faut-il le rappeler, qu'un cas de figure de la problématique de la thèse présentée. Le TO des Balkans et ATCO-Frontec ne sont pas autant un laboratoire que de simples éprouvettes pouvant mener à l'optimisation du soutien logistique des contingents canadiens.

C'est dans cet esprit prospectif que cet essai s'inscrit. Ce n'est pas un mariage facile que celui de la logistique militaire et de l'industrie civile. Il a été démontré que la culture organisationnelle de ces deux parties—et en particulier celle de l'ETO—est la matière première pour l'édification efficiente du changement. Il est ressorti que les réservistes avaient le potentiel de devenir des agents de changement ou peut-être plus précisément des agents de rapprochement culturel entre l'industrie civile de logistique d'appoint et les contingents canadiens déployés.

La passerelle entre les objectifs capitalistes des compagnies et les impératifs opérationnels n'est pas simple à bâtir; le survol de certains aspects de mise en œuvre en a donné un aperçu.

(J4 Logistique – QGDN), laisse à penser que la voie du futur a aussi déjà été choisie pour le

Cependant, force est de constater que des circonstances favorables attendent la continuation de cette réflexion sur le soutien à l'art opérationnel. En effet, l'industrie laisse poindre des indicateurs positifs par rapport à un rapprochement culturel par l'entremise de réservistes. Par ailleurs, le Projet de la restructure de la Réserve de l'Armée sera à la croisée des chemins dans les quelques années à venir. Faire de certains réservistes des agents de changement de l'industrie de la logistique d'appoint est une proposition osée, pour le moins que l'on puisse dire. Bien que les Britanniques aient ouvert ce sentier, une école de pensée canadienne pourrait se développer autour de ce rapprochement singulier entre l'industrie et les FC.⁸⁶

Ce n'est pas une solution miracle qui a été proposée. Le MDN et les FC ont l'occasion d'utiliser de façon innovatrice des réservistes⁸⁷ pour créer avec leurs partenaires civils de puissants leviers pour le maintien en puissance des contingents déployés. Ce champ d'activité mérite plus d'attention qu'il n'en a eu jusqu'à maintenant car il serait dangereux de perdre de vue la finalité de la question étudiée. Si l'entreprise privée tient à éviter une comptabilité qui « glisse dans le rouge »⁸⁸, le leadership d'un contingent canadien déployé, pour sa part, doit encore plus éviter qu'un soutien logistique inapproprié ne se solde aussi dans le rouge, le rouge du sang de son personnel.

Canada.

⁸⁶ L'Armée américaine se dirige pour sa part vers un système « holistique » de gestion du personnel ou l'on présente la vision d'un régulier, d'un réserviste, d'un civil ou dans certains cas d'un entrepreneur au bon endroit, au bon moment, et avec le bon entraînement (traduction libre). Lgén. David H. OHLE, « *Designing a Holistic System for Human Resource Management* », *Army*, octobre 1999, p. 158.

⁸⁷ En harmonie avec la « voie novatrice » ou la « voie vers l'avenir privilégiant l'adaptabilité, l'innovation et la pertinence. », de *Stratégie 2020*, *op. cit.*

⁸⁸ Crock, Stan, « *The Pentagon Goes to B-School* », *Business Week*, déc 1995.

Bibliographie

- BENO, Bgén (ret) Ernest B et Col (ret) John D. Joly. *Sustainment Capabilities for the Army of the Future*, Kingston, DND (Directorate of Land Strategic Concepts— DLSC Research Note 0001), March 2000, 110 p.
- BOUCHARD, Colonel Denis (J4 Logistique – QGDN). Conversation téléphonique 5 octobre 2001.
- CASTRO, Carl A. et Amy B. Adler. « OPTEMPO : Effects on Soldier and Unit Readiness », *Parameters*, Vol. 29, no. 3 (Automne 1999), p. 86-95
- COMITÉ MINISTÉRIEL DE SURVEILLANCE DES CHANGEMENTS, « Au service de la Nation : Les soldats citoyens du Canada pour le 21^e siècle », rapport au MDN, Ottawa, 19 mai 2000, 36 p.
- DEMMA, Vincent, *Contractors on the battlefield : an historical survey from the Civil War to Bosnia /U.S. Army Center of Military History, 1999, 15 p.*
- DANDEKER, Christopher et Fiona PATON. “*The Military and social change: a personnel strategy for the British Armed Forces*”. *London, Brassey's for the Centre for Defence Studies, University of London, 1997, 86 p.*
- BROWN, Angus M., pour le Ministère de la Défense nationale (Canada), « Commandement, contrôle et renseignement dans le cadre des opérations de maintien de la paix » dans Rapports et études — Commission d'enquête Croatie, [Ottawa], 26 janvier 2000, p. 55-66.
- FORTNER, Joe A. et Ron JAECKLE. « *Institutionalizing contractors on the battlefield* », *Army Logistician*, Vol. 30, No. 6, nov-déc 1998, p. 11-13.
- FOSTER, Susan C. *Contractors on the battlefield: force multipliers or detractors?* Carlisle Barracks, PA: *US Army War College*, 1998, 34 p.
- GLISSON, Lgén Henry T. « *Revolution in Military Logistics—Improving support to the Warfighter* », *Army Logistician*, jan.-fév. 1999, p.8-9.
- KPMG CONSULTING, « Évaluation du contrôle des capacités liées aux DMPS au Ministère de la Défense nationale », rapport de projet au SCÉMD, 16 mai 2001, 106 p. (sans les annexes).
- KUHN, T.S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago, 228 p.

- LEFORT, Major David. E., « *Civilian contractors on the battlefield : an alternative to military logistic forces* », Toronto, Collège des Forces canadiennes, 1999, 15 p.
- LEMIEUX, Major Sylvie. « Les civils sur le champ de bataille : le soutien logistique de troisième ligne de OP SABRE /Collège des Forces canadiennes », Toronto, Collège des Forces canadiennes, 1998, 20 p.
- LUSSIER, Frances M., Structuring the active and reserve army for the 21st century /Congress of the United States, Congressional Budget Office, 1997
- MACISAAC, Capt (N) J. R. “*Contractors in the battlefield : strategic implementation of the Canadian Forces' Canadian Contractor Augmentation Program (CANCAP)*”, Collège des Forces canadiennes, 2001, 20 p.
- MANNING, Frederick J. « *Morale, Cohesion and Esprit de Corps* » dans *Handbook of Military Psychology*,
- MOORE, David M. and Peter D. ANTILL. “*British Army logistics and contractors on the battlefield.*” *RUSI Journal*. Vol. 145 no. 5, Oct 2000, p. 46-52.
- MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE (Groupe opérationnel de travail sur la RAM). « La défense du Canada au-delà de 2010, perspectives : document de conception de la RAM = *Canadian defence beyond 2010, the way ahead : an RMA concept paper* », [Ottawa], 1999, 48 p. et trois annexes.
- MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, Façonner l’avenir de la défense canadienne : une stratégie pour l’an 2020, <http://www.vcds.dnd.ca/cds/strategy2k>, consulté le 23 octobre 2001.
- MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, Directeur des Réserves, « Le Réserviste Deux fois citoyen », Ottawa, Juin 1993, p. 10.
- MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, Cabinet du Juge-avocat général, “*The Law of Armed Conflict at the operational and tactical level*”, B-GG-005-027/AF-021, Ottawa, 25 septembre 2000, environ 120 pages (numérotées par chapitre).
- MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, Directeur général Programmes internationaux et industriels. “Politique relative à l’industrie de la défense et relations internationales avec l’industrie = *Defence Industry Policy and International Relations with Industry*”, Ottawa, 1998, 21 p.
- MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE (MDN). « Le livre blanc sur la Défense de 1994 », bilingue, Ministère des Approvisionnements et Services Canada, 55 p., ill.
- MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE (Direction des concepts stratégiques - Opérations terrestres). « Les capacités futures de l’armée de terre = *Future army capabilities* », 2001, 59 p.

- MINISTÈRE DE DÉFENSE NATIONALE (Sous-ministre et CÉMD). « Plan stratégique de restructuration de la réserve de la Force terrestre = *Land Forces Reserve Restructure Strategic Plan* », Ottawa, septembre 2000, pagination en chapitres.
- OHLE, Lgén. David H. « *Designing a Holistic System for Human Resource Management* », Army, octobre 1999, p. 157- 164.
- O'KONSKI, Mark J. « *Revolution in Military Logistics : an Overview* », Army Logistician, jan.-fév. 1999, p. 10-16.
- OPSTAL, Debra Van. *Integrating civilian and military technologies : an industry survey : an interim report from the CSIS Integrating Commercial and Military Technologies for National Strength Project*, Washinton, Center for Strategic & International Studies, 1993, 53 p.
- PIGEAU, Ross et Carol MCCANN, « *What is a Commander ?* », dans *Generalship and the Art of the Admiral*, édité par Bernd Horn et Stephen J.Harris, St. Catharines (ON), Vanwell Publishing Limited, p. 79-104
- SHANNON Maj John, « *Contingency Contracting — A Commander's Logistics Force Multiplier* », Armor, Juil.-Août. 2000, p.35-37.
- SCHERMERHORN, John R. et al, *Comportement humain et organisation*, Saint-Laurent (QC), Éditions du renouveau pédagogique, 1992, 687 p.
- SHARP, Captain R. W., « *The deployment of civilian contractors in support of Australian Defence Force Operations - Phase 1 Project discussion Paper* », Canberra, mars 1999, 198 p. (annexes en sus).
- SHARPE, Bgén (ret) G. E. et Allan English, PhD. « *Principles for Change in the post-Cold War command and Control of the Canadian Forces* », un rapport préparé pour le SCEMD, QGDN, Ottawa, 28 juin 2001, 74 p.
- SHAW, William H. et Vincent BARRY, *Moral issues in business*, Belmont (CA), Wadsworth Publishing Company, 1998, 575 p.
- SHRADER, Charles R. "*Logistics in peace operations and humanitarian assistance.*" Parameters, Vol. 26, No. 2, été 1996, p. 151-7.
- SHRADER, Charles R. « *Contractors on the battlefield* », Land Power essay Series, Arlington (VA), Institute of Land Warfare, No. 99-6, 1999, 15 p.
- SCHRADY, David. « *Combatant logistics command and control for the joint commander* », Naval War College Review, Vol 52, No. 3, été 1999), p. 49-75.

- ST. AMOUR, Daniel. « *Outsourcing to professional military corporations (PMCs) : a future reality for peace-enforcing and peacekeeping missions* », Collège des Forces canadiennes, 2001, 38 p.
- THOMPSON, Mgén. Julian, *The Lifeblood of War, Logistics in Armed Conflicts*, London, Brassey's, 1991, 390 p.
- WILLIAMS, Norman. "The Revolution in Military Logistics", *Military Technology*, Vol. 21, No. 11, novembre 1997, p. 50-53, ill.
- WINSLOW, Donna. Le Régiment aéroporté du Canada en Somalie — Une enquête socio-culturelle, étude préparée pour la commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes e Somalie, Ottawa, MTPSG, 1997, 354 p.
- WITT, Capt Jeffrey D. et Capt Shawn P. FEIGENBAUM. « *Extending the Logistics Revolution at the Operational and Tactical Levels* », *Army Logistician*, jan.-fév. 1999, p. 41-45.