

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



Capitaine de corvette Édith Gauthier

**Reconstituer les effectifs de la Réserve navale en contexte postpandémique selon
une approche globale et intégrée**

JCSP 47

Exercice Solo Flight

Disclaimer

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

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2022

PCEMI 47

Exercice Solo Flight

Avertissement

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2022

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 47 – PCEMI 47
2020 – 2022

Exercise Solo Flight – Exercice Solo Flight

Capitaine de corvette Édith Gauthier

**Reconstituer les effectifs de la Réserve navale en contexte postpandémique selon
une approche globale et intégrée**

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

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

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	1
Introduction	2
Méthodologie et cadre conceptuel	3
Régénérer, reconstituer (<i>bis</i>) : le mandat de la RÉSNV	7
Tendances sociales	7
Favoriser une Force intégrée	11
Restructurer et adapter la culture organisationnelle	11
Harmoniser la dimension humaine	14
Exigences et besoins des effectifs, une priorité absolue	14
Conclusion	18
Bibliographie	20

RECONSTITUER LES EFFECTIFS DE LA RÉSERVE NAVALE EN CONTEXTE POSTPANDÉMIQUE SELON UNE APPROCHE GLOBALE ET INTÉGRÉE

« Il est facile de recruter mille soldats, mais il est difficile de trouver un général. »

Proverbe chinois

INTRODUCTION

À l'ère de l'internationalisation et de l'actuel contexte pandémique, des impacts futurs seront notables pour notre société et considérables pour les générations futures. Les enjeux associés au maintien des effectifs et à l'insuffisance grandissante en ressources humaines sont des éléments déclencheurs pour l'avenir des Forces armées canadiennes (FAC). Qui plus est, l'accroissement de récents changements sociétaux et systémiques, en lien avec la culture organisationnelle militaire, peut faire obstruction aux efforts de reconstitution. Ainsi, il demeure légitime de se questionner sur l'orientation de la Réserve navale (RÉSNAV) et de son empreinte significative sur l'organisation militaire et les FAC, compte tenu des défis perniciox liés à la pénurie et aux besoins en personnel.

Au moment de l'établissement de *Protection, Sécurité, Engagement (PSE)*, les discours de la politique de défense du Canada faisaient état du « [...] besoin urgent de régler les problèmes touchant le recrutement [...] le maintien des effectifs, la santé et le bien-être du personnel de la Force régulière et de la Force de réserve [...] »¹. Au fil du temps, les fondements de la politique ont porté sur plusieurs initiatives, dont celle d'accroître le rôle et les capacités de la Force de réserve en faisant hausser l'effectif de la Force de réserve primaire par des méthodes ciblées, comme la réduction du temps alloué

¹ Canada, Ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*, Ottawa, Ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes, 2017, p. 8.

au « [...] processus initial de recrutement [...] »². Ce faisant, en s'appuyant sur les initiatives de la politique de défense du Canada, et l'épisode de COVID-19³ ayant perturbé l'ordre mondial, la thèse privilégiée du présent essai persuasif sera de démontrer que la RÉSNV doit adopter une approche globale et intégrée en vue de sa reconstitution en contexte postpandémique. Afin de soutenir la thèse, nous argumenterons selon trois affirmations.

Dans un premier temps, nous exposerons le mandat de la RÉSNV et les tendances sociales qui influent sur les efforts de reconstitution. Dans un deuxième temps, nous argumenterons que la régénération de la Force de la RÉSNV est possible si elle implique la modernisation de l'organisation en rehaussant les méthodes de recrutement, d'entraînement et de rétention, tout en réorganisant et en adaptant la structure organisationnelle. En troisième lieu, nous mettrons en valeur les aspects de la réhabilitation de la RÉSNV au sein de la conduite des changements de culture pour les individus, selon l'amélioration soutenue de la dimension humaine. La mise en place de stratégies efficaces pour la santé et le bien-être des membres est grandement favorable pour la régénération des effectifs. Enfin, nous concluons en résumant les solutions et mécanismes à envisager et les stratégies de maintien et d'amélioration des capacités nécessaires à la restructuration postpandémique de la RÉSNV.

² *Ibid.*, p. 69.

³ Canada, Ministère de la Défense nationale, *Directive du CEMD/SM sur le fonctionnement et la reconstitution du MDN/des FAC dans un environnement COVID-19 persistant*, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2022, p. 3.

MÉTHODOLOGIE ET CADRE CONCEPTUEL

À ce jour, tous les discours et tribunes des hauts dirigeants de la hiérarchie militaire mettent en lumière la reconstitution comme étant « [...] la priorité absolue des FAC et du ministère de la Défense nationale (MDN) »⁴. Cela explique sans aucun doute pourquoi « [...] la clé de la reconstitution est d’avoir le bon nombre de militaires pour les tâches à accomplir »⁵. Mais la réalité est toute autre, et face au contexte actuel, on attribue à « [...] la pandémie de COVID-19 la baisse dans le recrutement et la formation de nouveaux militaires [...] »⁶. Actuellement, les FAC connaissent « [...] une pénurie de personnel en raison de divers facteurs, notamment des problèmes de recrutement et de maintien en poste »⁷, et les effectifs nécessaires au fonctionnement optimal de la RÉSNV sont difficiles à atteindre.

La RÉSNV a besoin de solidifier ses assises par une stratégie globale et intégrée et d’accroître ses démarches en recrutement et rétention pour favoriser la reconstitution à l’ère postpandémique. À cet égard, pour reconstituer, une approche intégrée doit comprendre une planification efficace pour le recrutement et le maintien en poste du personnel, et établir une dimension sociale renforcée, qui propose des solutions à la fois durables, équitables et des possibilités valorisantes axées sur les valeurs sociales. D’une part, une reconstitution maximisée assurera à la RÉSNV la capacité de continuer à s’acquitter efficacement du mandat du Canada en matière de défense, en ayant au sein de ses rangs des effectifs entraînés, qualifiés selon leurs connaissances et compétences,

⁴ Canada, Gouvernement du Canada, Armée canadienne, *Reconstitution*, site web modifié le 18 janvier 2022, p. 1.

⁵ *Ibid.*

⁶ Lee Berthiaume, *Le recrutement difficile pour l’armée canadienne*, La Presse canadienne, article mis en ligne sur site web le 18 janvier 2022, consulté le 14 mars 2022, p. 2.

⁷ Canada, Gouvernement du Canada, *Reconstitution*, site web modifié le 18 janvier 2022, p. 1.

efficaces, et surtout, motivés. D'autre part, elle permettra également d'assurer que « [...] les Forces armées canadiennes sont réellement intégrées et [...] produisent des résultats opérationnels efficaces »⁸, et ce tant au niveau militaire, social, institutionnel et économique. Il en résulte que la RÉSNV doit s'assurer de la mise en œuvre et du maintien de ses capacités dans l'effort de la génération de la force reliée à l'augmentation du nombre de membres de la Force régulière. Étant donné qu'il n'existe pas de cadre conceptuel particulier (théorie spécifique) auquel rattacher l'approche de la reconstitution, nous situerons le cadre de référence en faisant un parallèle avec l'auteur *Ouellet*, à travers l'*analyse institutionnelle*⁹, « [...] qui permet une approche plus globale [...] »¹⁰, et qui montre les tendances et les forces sociales à travers les défis auxquels nous faisons face en période endémique.

Également, nous comparerons selon *Conley et Ouellet* avec les aspects de la transformation pouvant affecter une organisation militaire telle que la RÉSNV. Dans le but d'influencer l'institution militaire, la RÉSNV a tout intérêt à utiliser les éléments clés des forces institutionnelles et sociales de la société canadienne dans l'atteinte des besoins stratégiques de la Marine royale canadienne (MRC). Ce faisant, nous soutiendrons l'existence de corrélations entre les desseins du recrutement et l'application de mesures en rétention. L'approche de *Ouellet*, davantage orientée vers les structures institutionnelles, est en lien avec les prises de « [...] décisions de gestion [...] en réponse aux menaces émanant de [leur] environnement »¹¹, afin de démontrer que l'accent mis sur

⁸ Canada, MDN, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*, Ottawa, 2017, p. 68.

⁹ Éric Ouellet, *Les forces armées comme institution*, Études stratégiques au XXI^e siècle, edited by E. Ouellet, P. Pahlavi, and M. Chenouffé, Montréal : Athéna, 2013, p. 265.

¹⁰ *Ibid.*, p. 285.

¹¹ *Ibid.*, p. 265.

les éléments d'influence sociologiques, les décisions et les comportements, affectant l'engagement des membres (le recrutement) et la rétention au sein de la RÉSNV.

De surcroît, nous appuierons les arguments de la dimension humaine sur les théories conceptuelles de l'automotivation de *Ryan et Deci*¹², les approches sociales et économiques du rendement et de la formation selon *Léné*¹³, ainsi que l'étude de *Griffith* qui fournit un cadre de référence concernant la rétention des membres, plus particulièrement en ce qui concerne la motivation et la satisfaction des gens à participer à la vie militaire¹⁴. Selon les auteurs *Ryan et Deci*, nous associerons l'autonomie, les compétences et l'appartenance sociale en tant qu'éléments clés qui influent directement sur les comportements et sur l'automotivation des réservistes.

De la même manière, nous démontrerons que plusieurs de ces éléments sont critiques pour favoriser une reconstitution stratégique des effectifs de la RÉSNV, et en lien direct avec les forces sociales qui influencent directement les protagonistes, causant ainsi des défis importants pour le réalignement des activités et la mise en valeur des facteurs de motivation reliés à la rétention. Enfin, pour cadrer l'ensemble des éléments, nous justifierons l'importance d'intégrer des plans bien définis qui permettront une réussite durable de la reconstitution de la RÉSNV, pour assurer l'atteinte des objectifs selon la politique de *PSE* et en lien avec les besoins de la MRC et des FAC.

¹² Richard M. Ryan, and Edward L. Deci, *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, *American psychologist*, n° 55, vol. 1, 2000, p. 68.

¹³ Alexandre Léné, *L'éducation, la formation et l'économie de la connaissance : approches économiques*, *Éducation et sociétés*, vol. 15, n° 1, 2005, p. 91.

¹⁴ James Griffith, *Will citizens be soldiers? Examining retention of reserve component soldiers*, *Armed Forces & Society*, vol. 31, n° 3, 2005, p. 354, trad. libre.

RÉGÉNÉRER, RECONSTITUER (*bis*)¹⁵ : LE MANDAT DE LA RÉSNV

Tendances sociales

Actuellement, le mandat de la RÉSNV qui domine est celui de l'augmentation de la croissance de son effectif, car elle cherche à atteindre un effectif prévu de plus de 5000 réservistes au cours des dix prochaines années¹⁶ et à assurer sa capacité à contribuer à l'augmentation des membres de la Force régulière des FAC. L'exemple significatif de l'ampleur du mandat est fourni par le commandant de la MRC, le vice-amiral *Craig Baines*, suivant que « [...] l'armée avait besoin de 1000 marins à temps plein supplémentaires pour équiper sa nouvelle flotte de navires »¹⁷. Pour la RÉSNV, on doit comprendre ici que « [...] l'expansion est considérée comme essentielle pour garantir que l'armée soit prête à se défendre contre l'instabilité mondiale croissante en Europe et en Asie, ainsi que contre les menaces émergentes [...] les catastrophes naturelles et la pandémie de COVID-19 »¹⁸.

Toutefois, il faut concevoir que « [...] la période pandémique a pu influencer les résultats [...] l'armée n'a réussi à recruter que 40 % de son objectif en 2020-2021, et s'enlève pour atteindre seulement 75 % de sa cible de 2021-2022 »¹⁹. N'en demeure pas moins qu'afin de préserver la capacité de livrer la mission pour le Canada et les

¹⁵ Interjection, adverbe, qui signifie une seconde fois, à répéter, recommencez, cri par lequel on demande la répétition de ce que l'on vient de voir ou d'entendre.

¹⁶ Capt(N) J. A. Offer, and Capt(N) J. Wilson, Royal Canadian Navy, *Naval Reserve Establishment Review Phase Two – Final Report*, 2017, p. 2.

¹⁷ Lee Berthiaume, *Le recrutement difficile pour l'armée canadienne*, La Presse canadienne, article mis en ligne sur site web le 18 janvier 2022, consulté le 14 mars 2022, p. 4.

¹⁸ *Ibid.*, p. 3.

¹⁹ Clara Descurnings, *L'armée canadienne tente de changer sa culture interne pour attirer des recrues*, La Presse Canadienne, article, site web consulté le 5 avril 2022, p. 1.

Canadiens, il faut aussi maintenir la santé de la Force pour y parvenir²⁰. Le récent enjeu dû à la COVID-19 a donné lieu à certains bouleversements qui affectent les membres des Forces armées, que ce soit les « [...] effets de la maladie sur le personnel militaire et civil [mais aussi] des plans de contingence sur les moyens à prendre pour respecter les engagements professionnels, tout en protégeant et en préservant leur effectif en vue de l'avenir »²¹. Pour assurer une reconstitution optimisée, la RÉSNAV doit absolument s'investir en priorisant la santé, la sécurité et le bien-être de son personnel, et être attentive aux défis engendrés par un environnement de COVID-19 persistant²².

Si notre organisation désire contribuer au rétablissement d'un effectif compétitif avec le marché du travail, elle doit considérer des mesures de réalisation, comme les pratiques culturelles et professionnelles, qui seront la clé du succès à venir²³. Cette situation prouve le but à atteindre, celui de faire preuve de responsabilisation et de privilégier les attitudes et valeurs communes en tant qu'institution sociale.

Conséquemment, il incombe aux membres de la RÉSNAV d'avoir une bonne compréhension de leurs rôles et responsabilités au sein de l'organisation si l'on veut une « [...] Force de réserve intégrée sur laquelle le pays pourra compter pour produire une « capacité à temps plein à l'aide d'un service à temps partiel »²⁴. De ce fait, « [...] il faut adopter une approche qui vise à harmoniser les capacités recherchées par les FAC avec la

²⁰ Canada, MDN, *Directive du CEMD/SM sur le fonctionnement et la reconstitution du MDN/des FAC dans un environnement COVID-19 persistant*, 2022, p. 3.

²¹ Rob R. MacKenzie, et Howard G. Coombs, *Les Forces armées canadiennes : une nouvelle vision pour les forces de réserve*, Revue militaire canadienne, vol. 20, n° 3, 2020, p. 7.

²² Canada, MDN, *Directive du CEMD/SM sur le fonctionnement et la reconstitution du MDN/des FAC dans un environnement COVID-19 persistant*, 2022, p. 13.

²³ Canada, Gouvernement du Canada, *Reconstitution*, site web modifié le 18 janvier 2022, p. 2.

²⁴ Rob R. MacKenzie, et Howard G. Coombs, *Les Forces armées canadiennes : une nouvelle vision pour les forces de réserve*, Revue militaire canadienne, vol. 20, n° 3, 2020, p. 14.

culture organisationnelle et les contraintes inhérentes au cœur du service à temps partiel »²⁵. La RÉSNAV doit donc travailler en collaboration avec son Commandement pour soutenir, de façon équilibrée, l'accroissement du recrutement²⁶. Enfin, mettre en perspective la diversité des capacités justifie la légitimité des normes identitaires de l'institution militaire²⁷ affectant les tendances sociales au sein de l'organisation.

La RÉSNAV doit se refaire une santé organisationnelle²⁸, réorganiser et adapter sa structure en participant activement à l'élaboration et l'application de principes durables et d'environnements d'acquisition de savoir, afin de maintenir la poursuite responsable des activités et favoriser un retour aux conditions qui avaient cours avant la pandémie²⁹. En acceptant « [...] d'accroître les fonds accordés à l'instruction des réservistes »³⁰, voire former et maintenir les effectifs déjà en poste³¹ :

[...] le Canada attend davantage de sa Force de réserve, vu la déclaration claire selon laquelle les Réserves contribueront à toute la gamme des opérations, tant au pays qu'à l'étranger. Dans le passé, la Force de réserve a fonctionné en adoptant une approche au cas par cas, ce qui a entraîné beaucoup d'incertitude quant à savoir si les réservistes seraient disponibles pour s'entraîner ou partir en déploiement. Cela doit changer; cela est en train de changer.³²

²⁵ Daniel A. Doran, *Rapport du vérificateur général du Canada – Réserve de l'Armée canadienne : le chaînon manquant*, Revue militaire canadienne, vol. 17, n° 4, automne 2017, p. 70.

²⁶ Canada, Gouvernement du Canada, *Reconstitution*, site web modifié le 18 janvier 2022, p. 3.

²⁷ Éric Ouellet, *Les forces armées comme institution*, Études stratégiques au XXIe siècle, Montréal : Athéna, 2013, p. 285.

²⁸ Canada, Gouvernement du Canada, *Reconstitution*, site web modifié le 18 janvier 2022, p. 2.

²⁹ Canada, MDN, *Directive du CEMD/SM sur le fonctionnement et la reconstitution du MDN/des FAC dans un environnement COVID-19 persistant*, 2022, p. 7.

³⁰ Daniel A. Doran, *Rapport du vérificateur général du Canada – Réserve de l'Armée canadienne : le chaînon manquant*, Revue militaire canadienne, vol. 17, n° 4, automne 2017, p. 70.

³¹ Canada, Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale*, Ottawa, 2016, p. 3.

³² Rob R. MacKenzie, et Howard G. Coombs, *Les Forces armées canadiennes : une nouvelle vision pour les forces de réserve*, Revue militaire canadienne, vol. 20, n° 3, 2020, p. 14.

Si la période de pandémie a fortement influencé nos modes de vie et habitudes de travail, il faut malgré tout continuer à favoriser le succès et l'équilibre dans les efforts de maintien en poste pour engendrer un effectif compétent, agile et résilient³³.

Pour éviter de « perdre » des ressources humaines, il faut penser à modifier la structure organisationnelle en élaborant des politiques et programmes intégrés qui soutiennent le rôle en devenir de la Force de réserve³⁴, et qui fournissent des avantages substantiels. Conformément à ces actions, l'*intégration* devient alors un élément clé favorisant « [...] la prévisibilité de la croissance organisationnelle et de l'harmonisation avec les nouvelles capacités [...] »³⁵. Tout porte à croire qu'orienter la Force de réserve vers une unification permettrait d'ouvrir la porte à « [...] un cheminement de carrière « adaptatif » ou « spécial », car tous les membres des FAC auraient alors des conditions de service « portables » qui prendraient en compte le degré d'engagement et le temps qu'ils seraient à même de fournir à l'institution »³⁶. L'engagement de l'individu est un concept important, révélateur et décisif de l'état de la reconstitution et pour *Griffith* « [...] le fait de considérer le service militaire comme un service institutionnel ou professionnel est lié à plusieurs perspectives de maintien en poste de la Réserve »³⁷.

³³ Canada, Gouvernement du Canada, *Reconstitution*, site web modifié le 18 janvier 2022, p. 2.

³⁴ Rob R. MacKenzie, et Howard G. Coombs, *Les Forces armées canadiennes : une nouvelle vision pour les forces de réserve*, Revue militaire canadienne, vol. 20, n° 3, 2020, p. 9.

³⁵ *Ibid.*

³⁶ *Ibid.*

³⁷ James Griffith, *Will citizens be soldiers? Examining retention of reserve component soldiers*, *Armed Forces & Society*, vol. 31, n° 3, 2005, p. 360, trad. libre.

FAVORISER UNE FORCE *INTÉGRÉE*

Restructurer et adapter la culture organisationnelle

La transformation et la modernisation (renouvellement) d'une culture organisationnelle telle que celle des FAC ne s'accomplissent pas en un claquement de doigts. Il en va de même pour la RÉSNV, et vouloir changer une institution militaire représente un défi de taille qui ne peut s'accomplir que par la « [...] bonne compréhension des forces institutionnelles profondes susceptibles de faire obstacle au changement [...] »³⁸. Les changements significatifs de la culture organisationnelle, du début des années 1990 à nos jours³⁹, présupposent une Force de Réserve intégrée et prête à relever les défis permanents associés à l'environnement complexe de sécurité au Canada et à l'étranger⁴⁰. Si les comportements, les valeurs et les attitudes désirées convergent vers une vision modifiée, certains éléments, tels que le maintien des activités opérationnelles (déploiement à caractère national et international) et les activités de « [...] mise sur pied d'une force [...] »⁴¹ doivent être maintenus, malgré les désagréments et impondérables reliés au contexte de la COVID-19.

Quoi qu'il en soit, le passage à un contexte de crise sanitaire a perturbé, ébranlé et « fragilisé » le rendement et imposé des restrictions sur le recrutement⁴². Pour faire face à cette période déficitaire, qui a déjà des impacts sur l'avenir de la gestion des ressources

³⁸ Major Devin Conley, and Éric Ouellet, *La transformation des Forces canadiennes : la quête de l'insaisissable efficacité*, Le Journal de l'Armée du Canada 14, n° 1, 2012, p. 79.

³⁹ Rob R. MacKenzie, et Howard G. Coombs, *Les Forces armées canadiennes : une nouvelle vision pour les forces de réserve*, Revue militaire canadienne, vol. 20, n° 3, 2020, p. 13.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Canada, MDN, *Directive du CEMD/SM sur le fonctionnement et la reconstitution du MDN/des FAC dans un environnement COVID-19 persistant*, 2022, p. 33.

⁴² Lee Berthiaume, *Le recrutement difficile pour l'armée canadienne*, La Presse canadienne, article mis en ligne sur site web le 18 janvier 2022, consulté le 14 mars 2022, p. 3.

humaines, la RÉSNAV aurait grand intérêt « [...] à construire, soutenir et maintenir en puissance une Force de réserve agile [...] »⁴³. En outre, quelle que soit la transformation invoquée pour le reste de l'institution, il « [...] faut absolument nouer avec la culture de la Réserve et déployer les efforts nécessaires pour la comprendre, sans quoi les meilleurs plans des FAC seront mis en échec par l'inertie culturelle [...] »⁴⁴. La RÉSNAV doit « [...] continuer de recruter, former, soutenir et maintenir une force prête à l'action [...] »⁴⁵, pour être en mesure de fournir des « [...] capacités *intégrées* ou *incorporées* [...] et qui sont nécessaires à l'exécution fructueuse des opérations [...] »⁴⁶.

On doit donc chercher à atteindre une culture efficiente en faisant place à la collaboration, qui portera autant sur l'entraînement et la formation, que sur des plans et stratégies. Il va de soi que maintenir « [...] the personnel capabilities of a large organization such as the Canadian Armed Forces requires a constant balance of recruiting new members and retaining trained personnel »⁴⁷. Cet équilibre ne peut être atteint que si nous convergions tous les efforts vers les mêmes buts et objectifs, afin d'éviter le « désintéressement » des Réservistes navals. Il doit y avoir des efforts d'intégration afin de soutenir une force de plus en plus diversifiée⁴⁸. Selon *Ryan et Deci*, « [...] more

⁴³ Rob R. MacKenzie, et Howard G. Coombs, *Les Forces armées canadiennes : une nouvelle vision pour les forces de réserve*, Revue militaire canadienne, vol. 20, n° 3, 2020, p. 14.

⁴⁴ Daniel A. Doran, *Rapport du vérificateur général du Canada – Réserve de l'Armée canadienne : le chaînon manquant*, Revue militaire canadienne, vol. 17, n° 4, automne 2017, p. 70.

⁴⁵ É. Tremblay, et H. Coombs, *Les réserves des Forces armées canadiennes—Quo vadis?*, Revue militaire canadienne, vol. 16, n° 3, 2016, p. 26.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 24.

⁴⁷ Lee Berthiaume, *Canadian military facing shortfall of personnel*, Ottawa Citizen, article sur le site web mis en ligne le 15 décembre 2014, consulté le 7 mars 2022, p. 2.

⁴⁸ Canada, MDN, *Engagés vers l'avant : la stratégie de modernisation de l'Armée canadienne*, Ottawa, Ontario, 2020, p. 41.

autonomous extrinsic motivation was associated with more engagement [...] »⁴⁹, ce qui présuppose donc, dans la mesure où les efforts de changements sont tangibles dans l'unification d'une Force intégrée pour la RÉSNAV, que nous pourrions observer dans le comportement des membres, des transformations et de l'innovation attribuées à la culture organisationnelle.

Toujours en ce qui a trait à la culture organisationnelle, il faut souligner que les FAC éprouvent certaines difficultés reliées à de récents « [...] obstacles systémiques qui [...] empêchent de bâtir un effectif et une culture véritablement diversifiés et inclusifs »⁵⁰, et font face à plusieurs défis qui affectent les décisions en continu, car :

[...] le problème découle de la persistance, en deçà de cet ensemble officiel de valeurs, d'une culture informelle et discordante, largement répandue au sein de l'organisation à tous les échelons, qui continuent de tolérer de tels comportements inacceptables, voire qui les encourage.⁵¹

Or, pour qu'une transformation de la Réserve soit jugée réussie, il faut adopter une approche qui vise à harmoniser les capacités recherchées par les FAC avec la culture organisationnelle et les contraintes inhérentes au cœur du service à temps partiel⁵².

Pouvoir contrecarrer les comportements inappropriés fait partie de la réorganisation de la structure organisationnelle en soi.

On doit être à l'écoute des membres et contribuer à créer et mettre en œuvre une stratégie intégrée du personnel de façon à équilibrer la répartition optimale des tâches

⁴⁹ Richard M. Ryan, and Edward L. Deci, *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, *American Psychologist*, vol. 55, n° 1, 2000, p. 73.

⁵⁰ Canada, MDN, *Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture*, avril 2021, p. 2.

⁵¹ Danic Parenteau, *Une transformation de la culture organisationnelle qui ne se fera pas sans les officiers*, *Revue militaire canadienne*, vol. 22, n° 2, 2022, p. 29.

⁵² Daniel A. Doran, *Rapport du vérificateur général du Canada – Réserve de l'Armée canadienne : le chaînon manquant*, *Revue militaire canadienne*, vol. 17, n° 4, automne 2017, p. 70.

entre les militaires, les civils de la Défense et le secteur privé⁵³. Afin de restreindre les contraintes organisationnelles, des mesures concrètes doivent être prises pour augmenter le taux de participation à des déploiements au pays ou à l'étranger, la disponibilité objective des réservistes, et éviter l'érosion des compétences⁵⁴ suivant le postulat de trois besoins psychologiques innés de *Ryan et Deci*⁵⁵. Il s'agit ici d'appivoiser la nouvelle réalité endémique en adoptant le concept de la Force intégrée, et de favoriser la diminution des risques associés afin de mieux cibler la Force de réserve intégrée pour ainsi régénérer.

HARMONISER LA DIMENSION HUMAINE

Exigences et besoins des effectifs, une priorité absolue

Ce qui fait la richesse et la principale source de puissance des FAC est sans contredit le personnel (militaires et employés civils)⁵⁶. Même si les FAC cherchent par tous les moyens à accroître l'efficacité⁵⁷ de leurs capacités en ressources humaines, pour préserver celles-ci, il faut en prendre soin. Selon l'étude de l'auteur *Léné*, « [...] le capital humain peut avoir ou non des effets sur la productivité ou la croissance »⁵⁸. Pour favoriser le maintien des effectifs, il faut donc assurément investir dans le capital humain

⁵³ Canada, MDN, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*, Ottawa, 2017, p. 22.

⁵⁴ Daniel A. Doran, *Rapport du vérificateur général du Canada – Réserve de l'Armée canadienne : le chaînon manquant*, Revue militaire canadienne, vol. 17, n° 4, automne 2017, p. 68.

⁵⁵ Richard M. Ryan, and Edward L. Deci, *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, *American Psychologist*, vol. 55, n° 1, 2000, p. 68.

⁵⁶ Canada, MDN, *Engagés vers l'avant : la stratégie de modernisation de l'Armée canadienne*, Ottawa, Ontario, 2020, p. 38.

⁵⁷ Major D. Conley, and É. Ouellet, *La transformation des Forces canadiennes : la quête de l'insaisissable efficacité*, *Le Journal de l'Armée du Canada* 14, n° 1, 2012, p. 91.

⁵⁸ Alexandre Léné, *L'éducation, la formation et l'économie de la connaissance : approches économiques*, *Éducation et sociétés*, vol. 15, n° 1, 2005, p. 91.

en fournissant aux Réservistes navals des opportunités de travail, qui permettront d'encourager et de s'adapter au caractère changeant⁵⁹ du contexte de COVID-19. De nouveau, il est possible ici de déduire l'importance accordée à l'élément de satisfaction, selon les « [...] employees' experiences of satisfaction of the needs for autonomy, competence, and relatedness in the workplace predicted their performance and well-being at work [and] need satisfaction is correlated with improved well-being »⁶⁰.

Afin de maximiser les efforts de reconstitution, il faut investir dans les formations (connaissances), les champs de compétences⁶¹, ainsi que la création d'outils de gestion, de plateformes d'entraînement interactives, et de formations ou d'activités incitatives, car « [...] l'éducation est considérée comme un investissement que l'individu effectue en vue de la constitution d'un capital productif »⁶², et socialement productif⁶³. Bien que le concept de télétravail ait d'ores et déjà été discuté par le passé au sein de la RÉSNAV, il constitue en soi un exemple parfait de mesures de modernisation. Au fond, le contexte postpandémique actuel démontre à quel point notre organisation a atteint un point de non-retour. L'importance de l'implication, de l'engagement, et du potentiel des individus, touche la dimension humaine, et affecte implicitement les prises de décisions des membres au sein de la RÉSNAV. C'est pourquoi, afin d'éviter l'individualisation, l'utilisation de « [l'] analyse institutionnelle permet une approche davantage globale que

⁵⁹ Canada, MDN, *Engagés vers l'avant : la stratégie de modernisation de l'Armée canadienne*, Ottawa, Ontario, 2020, p. 38.

⁶⁰ Richard M. Ryan, and Edward L. Deci, *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, *American Psychologist*, vol. 55, n° 1, 2000, p. 75.

⁶¹ Alexandre Léné, *L'éducation, la formation et l'économie de la connaissance : approches économiques*, *Éducation et sociétés*, vol. 15, n° 1, 2005, p. 91.

⁶² *Ibid.*, p. 92.

⁶³ *Ibid.*, p. 101.

celle qu'offrent les modèles dominants et beaucoup plus déterministes de prise de décisions »⁶⁴.

Pour la RÉSNAV, ces éléments méritent que l'on s'y attarde, parce qu'ils peuvent favoriser la rétention, une composante essentielle à la reconstitution : « [...] soldiers in an identified group have similar motivations to remain, and if their motivations are identified and corresponding incentives developed, then soldiers will remain in military service »⁶⁵. Après les stratégies de rétention des ressources humaines, attardons-nous à d'autres principes qui affectent les efforts de reconstitution au sein de la RÉSNAV. On ne peut faire abstraction des effets de l'épisode pandémique sur la santé physique et mentale et sur le bien-être en temps normal⁶⁶ des membres de l'ensemble du MDN et des FAC. Hors de tout doute, « [...] la pandémie de COVID-19 a eu des répercussions importantes sur la santé mentale ainsi que sur l'adoption de comportements favorisant la santé »⁶⁷. En conséquence, dans un contexte de perturbations organisationnelles, l'accent doit être dirigé vers « [...] la volonté des dirigeants de l'organisation et sur les politiques mises en place pour expliquer les changements »⁶⁸. Le contexte de la COVID-19 a prouvé que nos activités et opérations pouvaient continuer « différemment ».

En considérant les attentes fondées sur la régénération, on doit non seulement favoriser une approche liée à la dimension humaine, mais aussi préconiser les besoins

⁶⁴ Éric Ouellet, *Les forces armées comme institution*, Études stratégiques au XXI^e siècle, edited by E. Ouellet, P. Pahlavi, and M. Chenouffi, Montréal : Athéna, 2013, p. 285.

⁶⁵ James Griffith, *Will citizens be soldiers? Examining retention of reserve component soldiers*, Armed Forces & Society, vol. 31, n° 3, 2005, p. 354.

⁶⁶ Kerry A. Sudom, and Jennifer E. C. Lee, *Recherche quantitative originale–Bien-être des membres des Forces armées canadiennes pendant la pandémie de COVID-19: influence des comportements propices à la santé*, publié par l'Agence de la santé publique du Canada, vol. 42, n° 3, 2022, p. 129.

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ C. Remoussenard, et D. Ansiau, *Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel. Le cas Essilor*, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, n° 15-1, 2013, p. 4.

associés à l'ensemble des effectifs, afin de maximiser les résultats de la reconstitution :

« [...] compatibility of career and family is particularly useful in the retention, but less in the recruitment of personnel »⁶⁹. Au sein de la RÉSNV, l'accroissement et le maintien des ressources humaines obligent à une considération amplifiée envers le capital humain, au sein d'une gestion systémique impliquant plusieurs parties prenantes :

Les diverses études économiques soulignent l'importance accrue de l'investissement en capital humain et son rôle crucial dans les phénomènes d'innovation. De ce point de vue, elles confirment la conviction, généralement partagée, que l'éducation et la formation constituent un investissement socialement productif.⁷⁰

Ainsi, pour conserver le nombre approprié de gens motivés et compétents⁷¹ et pallier le « manque à gagner » des ressources militaires, on doit favoriser la qualité de vie au travail selon les nouvelles émergences technologiques, tout en respectant la nature du travail ainsi que les compétences exigées⁷². À juste titre, la publication du MDN portant sur la gestion des ressources humaines militaires en 2020 fait état de la volonté qu'ont les FAC d'offrir « [...] un contexte propice au maintien à l'effectif, dans un cadre de ressources humaines totalement intégré qui assurera l'équilibre entre les intérêts personnels et organisationnels »⁷³.

⁶⁹ G. Richter, and N. Hanhart, *Factors Affecting Attraction, Recruitment, and Retention of NATO Military Medical Professionals*, NATO Research and Technology Organization, Neuilly-sur-Seine, France, 2012, p. 13.

⁷⁰ Alexandre Léné, *L'éducation, la formation et l'économie de la connaissance : approches économiques*, Éducation et sociétés, vol. 15, n° 1, 2005, p. 101.

⁷¹ Canada, MDN, Chef d'État-major SMA (RH-Mil), *Stratégie en matière de RH militaires 2020, Relever les défis futurs en matière de personnel*, 2002, p. 16.

⁷² Alexandre Léné, *L'éducation, la formation et l'économie de la connaissance : approches économiques*, Éducation et sociétés, vol. 15, n° 1, 2005, p. 91.

⁷³ Canada, MDN, Chef d'État-major SMA (RH-Mil), *Stratégie en matière de RH militaires 2020, Relever les défis futurs en matière de personnel*, 2002, p. 16.

CONCLUSION

Le présent essai a permis de préciser l'orientation que doit prendre la RÉSNV pour reconstituer dans un contexte postpandémique. Essentiellement, cette démarche argumentaire permet de confirmer la thèse privilégiée voulant qu'une approche globale et intégrée soit la solution possible pour la RÉSNV en vue d'atteindre un équilibre dans le maintien et l'augmentation de ses effectifs. L'analyse réitère l'importance d'optimiser la reconstitution par des processus innovateurs et des méthodes valorisantes. Au départ, nous avons mis en relief les tendances sociales, selon l'analyse institutionnelle de *Ouellet*. En nous appuyant sur les éléments de rétention selon *Griffith*, nous avons démontré que le mandat dévolu à la RÉSNV doit être poursuivi en considérant les éléments d'intégration des compétences qui prévalent au sein d'une Force intégrée. Enfin, selon *Ryan et Deci*, nous avons illustré le besoin, pour la RÉSNV, de considérer la dimension humaine au cœur de ses efforts de reconstitution, afin de préserver et maintenir l'efficacité institutionnelle de l'organisation.

En définitive, la RÉSNV doit lorgner du côté du renforcement du contrat social lors de l'attraction. Avec les actions et mesures mises en place, la RÉSNV ne peut qu'ancrer plus fortement ses pratiques, améliorer ses résultats et éviter la stagnation. Au bout du compte, on doit continuer à aller de l'avant, car la solution réside peut-être dans la croyance qu'au-delà du contexte de crise sanitaire, la pandémie servira à nous apprendre comment se coordonner et mieux coopérer pour maximiser les efforts institutionnels selon les attentes entre le recrutement et la rétention comme centres de gravité. Nonobstant le fait qu'il soit difficile pour la RÉSNV de conserver une vitesse de croisière appréciable avec la reconstitution, il ne tient qu'à nous de poursuivre le

travail de renforcement débuté, pour les années à venir, et maximiser l'efficacité institutionnelle du futur. C'est d'ailleurs lorsque les membres comprendront bien leurs rôles et responsabilités, et qu'ils demeureront des acteurs actifs et préoccupés par les efforts de recrutement et de rétention que nous pourrons observer des résultats.

Quoi qu'il en soit, on ne peut se substituer aux perspectives de la RÉSNV : l'ambition d'augmenter son effectif afin de répondre aux exigences et obligations opérationnelles doit se faire en soutenant les besoins des membres civils et militaires rattachés à l'organisation. Si l'adage dit bien que *nous ne perdons rien pour attendre*, alors nous devons persévérer dans les efforts nécessaires de la reconstitution au sein de la RÉSNV. Pour conclure, questionnons-nous sur l'unification de la RÉSNV au sein de la MRC et des FAC, à titre d'effet de levier pour une meilleure intégration globale. Seul l'avenir pourra nous le dire, mais nous aurons eu *l'audace d'être prêts, toujours prêts !*

BIBLIOGRAPHIE

Livres et Articles de périodiques

- Canada. Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale*, Ottawa, 2016, https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/att_f_41860.html.
- Canada. Department of National Defence, Canadian Forces Armed, *Project Navy Generation : Report on RCN Personnel Generation system*, Final Report by Rear-Admiral A.I. Topshee, RDIMS #1274837, 2022.
- Canada. Ministère de la Défense nationale, Chef d'État-major SMA (RH-Mil), *Stratégie en matière de RH militaires 2020, Relever les défis futurs en matière de personnel*, 2002, https://publications.gc.ca/collections/collection_2011/dn-nd/D2-139-2002-fra.pdf.
- Canada. Ministère de la Défense nationale, *Engagés vers l'avant : la stratégie de modernisation de l'Armée canadienne*, Ottawa, Ontario. 2020.
- Canada. Ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*, Ottawa, Ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes, 2017.
- Conley, Major Devin, and Éric Ouellet. *La transformation des Forces canadiennes : la quête de l'insaisissable efficacité*, Le Journal de l'Armée du Canada 14, n° 1, 2012.
- Doran, Daniel A. *Rapport du vérificateur général du Canada – Réserve de l'Armée canadienne : le chaînon manquant*, Revue militaire canadienne, vol. 17, n° 4, automne 2017.
- Griffith, James. *Will citizens be soldiers? Examining retention of reserve component soldiers*, Armed Forces & Society, vol. 31, no 3, 2005, <https://doi.org/10.1177%2F0095327X0503100303>.
- Léné, Alexandre. *L'éducation, la formation et l'économie de la connaissance : approches économiques*, Éducation et sociétés, vol. 15, n° 1, 2005.
- MacKenzie, Rob Roy, et Howard G. Coombs. *Les Forces armées canadiennes : une nouvelle vision pour les forces de réserve*, Revue militaire canadienne, vol. 20, n° 3, 2020.
- Offer, Capt(N) J.A., and Capt(N) J. Wilson. Royal Canadian Navy, *Naval Reserve Establishment Review Phase Two – Final Report*, Capt(N) J.A. Offer, Capt(N) J. Wilson – Co-Chairs, 2017.

- Ouellet, Éric. « Les forces armées comme institution », *Études stratégiques au XXI^e siècle*, edited by E. Ouellet, P. Pahlavi, and M. Chenouffi, Montréal : Athéna, 2013.
- Parenteau, Danic. *Une transformation de la culture organisationnelle qui ne se fera pas sans les officiers*, *Revue militaire canadienne*, vol. 22, n° 2, 2022.
- Remoussenard, Catherine et Ansiau, David. *Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel. Le cas Essilor*, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n° 15-1, 2013, <https://journals.openedition.org/pistes/3337>.
- Richter, Gregor, and Norbert Hanhart. *Factors Affecting Attraction, Recruitment, and Retention of NATO Military Medical Professionals (Facteurs d'influence sur l'attraction, le recrutement et la fidélisation des professionnels de santé militaires de l'OTAN)*, NATO Research and Technology Organization Neuilly-sur-Seine, France, 2012.
- Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, *American Psychologist*, vol. 55, n° 1, 2000.
- Sudom, Kerry A., and Jennifer E.C. Lee. *Recherche quantitative originale–Bien-être des membres des Forces armées canadiennes pendant la pandémie de COVID-19 : influence des comportements propices à la santé*, publiée par l'Agence de la santé publique du Canada, vol. 42, n° 3, 2022, <https://doi.org/10.24095/hpcdp.42.3.05f>.
- Tremblay, Éric, et Howard Coombs. *Les réserves des Forces armées canadiennes–Quo vadis ?*, *Revue militaire canadienne*, vol. 16, n° 3, 2016.

Sources électroniques

- Berthiaume, Lee. *Canadian military facing shortfall of personnel*, Ottawa Citizen, article sur le site web mis en ligne le 15 décembre 2014, consulté le 7 mars 2022, <https://ottawacitizen.com/news/politics/canadian-military-facing-shortfall-of-personnel>.
- Berthiaume, Lee. *Le recrutement difficile pour l'armée canadienne*, La Presse canadienne, article mis en ligne sur site web le 18 janvier 2022, consulté le 14 mars 2022, <https://www.lapresse.ca/actualites/national/2022-01-18/le-recrutement-difficile-pour-l-armee-canadienne.php#>.
- Canada. Gouvernement du Canada, Armée canadienne, *Reconstitution*, site web modifié le 18 janvier 2022, <https://www.canada.ca/fr/armee/services/trame-narrative/reconstitution/reconstitution.html>.

Canada. Ministère de la Défense nationale, *Directive du CEMD/SM sur le fonctionnement et la reconstitution du MDN/des FAC dans un environnement COVID-19 persistant*, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, site web modifié le 25 février 2022, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-sm-cemd/directive-cemd-sm-fonctionnement-reconstitution-mdn-fac-environnement-covid-19-persistant.html>.

Canada. Ministère de la Défense nationale, *Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture*, avril 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-sm-cemd/directive-lancement-cemd-sm-concernant-conduite-professionnelle-culture.html>.

Descurninges, Clara. *L'armée canadienne tente de changer sa culture interne pour attirer des recrues*, La Presse Canadienne, site web consulté le 5 avril 2022, <https://www.beucemedia.ca/nouvelles-nationales/larmee-canadienne-tente-de-changer-sa-culture-interne-pour-attirer-des-recrues/>.