



LA PERTINENCE DE L'ÉTAT-MAJOR CONTINENTAL FACE À L'ENVIRONNEMENT CONTEMPORAIN

Major Simon Godin

JCSP 48

Service Paper

Disclaimer

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

© His Majesty the King in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2023.

PCEMI nº 48

Étude militaire

Avertissement

Les opinons 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 le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre de la Défense nationale, 2023.



CANADIAN FORCES COLLEGE - COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 48 - PCEMI n° 48 2021 - 2022

Service Paper – Étude militaire

LA PERTINENCE DE L'ÉTAT-MAJOR CONTINENTAL FACE À L'ENVIRONNEMENT CONTEMPORAIN

Major Simon Godin

"This paper was written by a candidate 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 difuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale. »

BUT

1. Le but de ce document est d'étudier l'emploi présent et futur du concept d'étatmajor continental actuellement en fonction au sein des FAC. Le document tentera de définir la capacité de celui-ci à faire face à l'environnement militaire en évolution et offrira des recommandations possibles pour le maintien d'une efficacité.

INTRODUCTION

- 2. Perçu d'une vision holistique, le concept d'état-major continental est un *système* au cœur de l'organisation et dirige la façon dont elle fonctionne. Il est question non seulement de procédés, mais bien de la bureaucratie militaire de manière intégrale. L'état-major dont il est question est celui qui s'organise en bureaux numérotés (1 à 9) adressant les différentes sphères des affaires et des opérations militaires, sous un chef d'état-major.
- 3. En premier lieu, le document fera une évaluation du statut quo de l'état-major continental et de la bureaucratie militaire. En second lieu, le document évaluera certains concepts émergents des théories organisationnelles pour identifier leur application face à l'environnement militaire futur, comme décrit par les ouvrages et les théories militaires récentes. Finalement, les recommandations offriront des pistes de solutions à entreprendre pour atteindre les fins désirées.

CONTEXTE

La mise en scène d'un système hérité

4. Identifié comme caractéristique de la naissance de l'art opérationnel, l'état-major impérial français de Napoléon, permis à celui-ci une efficacité sans pareil et offrit un avantage militaire reconnu par le succès de ses campagnes.³ En effet, les architectes de la pensée militaire française ont démontré la compréhension « qu'un état-major outillé est fondamental à l'efficacité de l'organisation militaire ».⁴ Sous Napoléon et ses disciples les états-majors français formulèrent la majorité des caractéristiques du modèle moderne;⁵ de sorte qu'en 1917 celui-ci était clairement organisé en quatre bureaux distincts, chacun

¹ Un système, relevant de la pensée systémique.

² Canada. Ministère de la Défense nationale, B-GJ-005-300/FP-001, CFJP 3.0; *Opérations*, Ottawa : MDN Canada, 2010, p 4-5 à 4-8.

³ John Andreas Olsen et Martin van Creveld, *The Evolution of Operational Art: From Napoleon to the Present*, Oxford: OUP Oxford, 2011, https://search-ebscohost-com.cfc.idm. oclc. org/login.aspx? direct=true&db=nlebk&AN=381014&site=ehost-live&scope=site, p 18, 23-24.

⁴ Hittle, James D., *The Military Staff: Its History and Development*, Barakaldo Books: 2020, https://ebookcentral.proquest.com/lib/cfvlibrary-ebooks/detail.action?docID=6223786#, p 2. ⁵ *Ibid.*, Hittle p 23.

chargés d'un domaine, soit l'administration, du renseignement, des opérations et de la logistique. 6 Ce modèle, orchestré sous la tutelle d'un chef d'état-major, inspira les Américains dans le développement de leur propre modèle qui devint ensuite prévalent au sein des forces armées occidentales. 7

5. L'ancien modèle britannique évolua différemment avec une inspiration prussienne et fut la fondation pour le modèle canadien original. Suivant l'unification des FAC, malgré des études quant à l'organisation des états-majors canadiens, aucune mesure conséquente ne fut adoptée pour modifier ou mettre à jour ces derniers. Outre des évolutions organiques, ce n'est qu'au début des années 1990, à l'identification d'une incapacité opérationnelle, qu'un changement officiel fut entamé. Sensiblement dépourvu d'une alternative, l'état-major continental basé sur l'influence américaine, mais toujours marqué de l'héritage britannique fut adopté. Aujourd'hui, l'OTAN emploie ce modèle presque uniformément et l'ONU l'a également adopté en partie. L'ubiquité de l'état-major continental fait en sorte qu'il peut échapper à l'étude ou au questionnement.

DISCUSSION

Le statu quo – Max Weber & Frederick Taylor

- 6. En se penchant davantage sur le modèle continental, la première caractéristique notable remarquée est sa hiérarchie en silo. ¹⁰ En effet, chacun des différents bureaux se voit confier une part du problème. Les membres de chaque équipe sont ensuite sous-spécialisés pour morceler davantage l'analyse. Ces équipes stratifiées et compartimentées, dédoublent même les fonctions entre elles pour les fins de chacune : il peut y avoir à la fois un J35 et un J53.
- 7. L'état-major continental permet un pied égalitaire pour chacun des bureaux, assurant ainsi qu'aucune composante n'est automatiquement détrônée par une autre bien que les opérations primes, par leur nature d'urgence les fonctions clés sont normalement pourvues par des officiers de grades équivalents. ¹¹ Toutefois, la multiplicité des bureaux, outre les quatre originaux, est indicative d'un alour dissement bureaucratique du système. ¹²

⁶ *Ibid.*, Hittle p 33.

⁷ *Ibid.*, Hittle p 257.

⁸ Paul Johnston, « Staff Systems and the Canadian Air Force: Part 2 A Convoluted Evolution. » *The Canadian Air Force Journal*, automne 2008, p 21.

⁹ *Ibid.*, Johnston, p 21.

¹⁰ Métaphore qui sous-entend une organisation et des procédés purement verticaux et déconnectés les uns des autres.

¹¹ *Ibid.*, Hittle p 257.

¹² *Ibid.*, Johnston, p 28.

- 8. Cette bureaucratisation stratifiée est en effet le produit de l'organisation de la gestion de l'industrialisation, comme promulgué par Max Weber et ses concepts de formalité et de rationalité. Au début du XXe siècle, les méthodes de celui-ci furent appliquées libéralement pour organiser la bureaucratie. En effet, les principes wébériens sont : les règles écrites et stables, les paramètres juridictionnels définis, les hiérarchies définies par des paliers de subordination et l'entraînement spécialisés pour créer des expertises. Weber a d'ailleurs lui-même commenté la bureaucratie militaire et ses influences sont encore identifiables au sein des forces armées et du modèle d'état-major continental. 15
- 9. Effectivement, l'industrialisation a mené à la bureaucratisation wébérienne, tout comme elle a accéléré les moyens de mener des armées. Cette nouvelle ère militaire, caractérisée par les développements technologiques, encouragea le développement de l'art opérationnel ainsi que le développement des états-majors. ¹⁶ Par ailleurs, l'industrialisation mena au même moment le scientiste Frederick Taylor à transformer les moyens de production par ses études de l'efficacité. Sa révolution manufacturière fut si importante qu'elle envahit plusieurs domaines, dont l'organisation militaire. ¹⁷
- 10. Ce sont les procédés et la discipline militaire qui sont empruntés aux études de Taylor. Entre autres, le processus de planification opérationnelle se souscrit à l'approche réductionniste taylorienne. Cette méthode, comme d'autres procédés similaires qui codifient les étapes à suivre permettent de déconstruire une problématique ou un procédé en ses composantes les plus simples et les plus élémentaires, de tenter d'y trouver des solutions correspondantes et de les agréger en un plan ou une séquence plus large. L'approche réductionniste est synonyme des procédés militaires couramment employés pour faire face à des problématiques simples et compliquées. ¹⁸
- 11. Le statu quo employé par les FAC est en effet, le modèle d'état-major continental qui emploie le processus de planification opérationnel, fondé sur les théories de réductionnisme stratifié promulguées respectivement par Weber et par Taylor, il y a

¹³ R. Hodson, A.W. Martin, S.H. Lopez, V.J. Roscigno, « Rules don't apply: Kafka's insights on bureaucracy », extrait d'*Organization*, 20, no 2, 2013, https://journals-sagepub-com.cfc.idm.oclc.org/doi/full/10.1177/1350508412443581?utm_source=summon&utm_medium=discovery-provider. p 258.

¹⁴ *Ibid.*, Hodson et al., p 258.

¹⁵ Joseph Soeters, *Sociology and Military Studies : Classical and Current Foundations*, Taylor & Francis Group, 2018, https://ebookcentral.proquest.com/lib/cfvlibrary-ebooks/detail.action?docID=5323198, p 10-13.

¹⁶ *Ibid.*, Van Crevel, p 18, 23-24.

¹⁷ Stanley McCrystal, *Team of Teams: New Rules of Engagements for a Complex World* New York: Portfolio/Penguin, 2015, chapitre 2.

¹⁸ *Ibid.*, McCrystal, p 137-138 et 157-163. Les problématiques simples et compliquées sont issus du modèle « Cynefin », introduit plus loin dans ce document.

maintenant plus d'un centenaire. 19 Ce constat ne devrait pas, à lui seul, précipiter un changement, mais devrait encourager le questionnement de nos pratiques.

Critiques – Franz Kafka

- 12. Alors que Weber formalise et endoctrine la bureaucratie, les écrits littéraires de Franz Kafka à la même époque, l'humanise et la critique. Inhérents aux interactions et aux dynamiques humaines, Hodson *et al.*, relatent quatre composantes kafkaïennes de la bureaucratie qu'ils identifient comme étant intrinsèques à celles-ci et non comme des anomalies tel que le voudrait Weber.²⁰ Deux de ces composantes se prêtent à ce document: les règles non écrites et les buts divergents.
- 13. Les règles non écrites expliquent les moyens informels par lesquels une bureaucratie fonctionne. En effet, trop prescriptives et rationnelles, les théories de Weber ne font pas l'appréciation des dynamiques naturelles, des canaux alternatifs et des moyens sous-jacents qui sont normaux au sein d'une organisation. Bien qu'à l'extrême, un simulacre de bureaucratie peut naître et mener à des échecs importants, Kafka souligne, comparativement aux théories de Weber, l'existence naturelle de ces moyens.²¹
- 14. La hiérarchie militaire, tout comme l'état-major militaire, trouve ces canaux et ces moyens alternatifs pour solutionner des problématiques. Reposant sur une structure dictée, des procédés laborieux sont parfois omis, raccourcis ou modifiés pour assurer les fins nécessaires. Des réseaux informels se créent, ou des ententes entre partis se forment pour mener à terme des projets et des initiatives. Au sein de quartiers généraux, les procédés sont adaptés informellement selon les situations et des méthodes parallèles ou complémentaires sont adoptées. Cependant, la bureaucratie wébérienne veut atténuer ces canaux et formaliser les échanges au détriment des tendances naturelles.
- 15. Les observations kafkaïennes expliquent également l'existence de buts divergents entre différents acteurs ou groupes au sein d'une même organisation. Particulièrement, la ségrégation des bureaux et la distance métaphorique qui les sépare selon l'organigramme peut aggraver la divergence de buts, comme peut le faire la distance entre supérieurs et subordonnés. ²² Spécifiquement, au sein d'un état-major militaire, la gestion de l'information, primordiale pour assurer l'unité d'effort, peut être minée par la stratification et la division verticale de l'organisation. En effet, la multiplicité des efforts

¹⁹ *Ibid.*, McCrystal, p 113, *Ibid.*, MDN, B-GJ-005-300/FP-001 et Canada. Ministère de la Défense nationale, B-GJ-005-500/FP-001, *The Canadian Forces Operational Planning Process (OPP)*, Ottawa : MDN Canada, 2008.

²⁰ *Ibid.*, Hodson et al., p 262-264.

²¹ *Ibid.*, Hodson et al., p 258, 259 et 260.

²² *Ibid.*, Hodson et al., p 262-264.

résultant d'une approche réductionniste peut conséquemment mener à des efforts divergents ou dédoublés.

16. Les états-majors se conforment ainsi aux réalités kafkaïennes. En effet, les règles qui sont enfreintes ne sont pas celles qui encadrent la légalité ou la moralité, mais plutôt celles qui minent l'efficacité, particulièrement en opération. De plus, malgré la primauté de l'unité d'effort, la structure bureaucratique affecte l'optimisation en créant la possibilité d'efforts divergents. De sorte, la structure rigide de l'organisation, celle qui codifie la hiérarchie, les interactions et les procédés, n'est pas optimisée. Le général McCrystal vint à cette conclusion en Iraq en 2004, où il vit ces procédés réductionnistes mal adaptés aux situations complexes présentées à son équipe de forces spéciales américaines.²³ Hodson *et al*, pour leur part, concluent qu'une nouvelle théorie des organisations est nécessaire pour expliquer la réalité et l'apprivoiser, et de sorte, complémenter les théories de Weber au profit des écrits de Kafka.

Concepts organisationnels émergents

- 17. Il n'est pas du ressort de ce document d'analyser les évolutions potentielles de l'environnement futur contemporain. Néanmoins, une conclusion généralisée peut être tirée quant aux principes des opérations tous-domaines : la nécessité de compléter des cycles de décisions-actions très rapidement, les besoins d'une synchronisation excessivement fluide et d'un réseautage accru, et ce, particulièrement au niveau tactique.²⁴ De sorte, ce constat établit la nécessité qu'un modèle d'état-major soit capable de répondre à ces besoins. Cette section étudiera certains aspects du réseautage et de la pensée systémique pour en voir l'utilité face aux besoins opérationnels contemporains.
- 18. L'envers du réductionnisme est l'holisme, qui peut être défini par la pensée systémique. Celle-ci, en opposition au réductionnisme qui déconstruit un tout en ses composantes élémentaires, agrège l'ensemble des facteurs contribuant pour étudier le tout. Cette approche accorde davantage d'importance aux relations entre les éléments du système qu'aux éléments eux-mêmes.²⁵

²³ *Ibid.*, McCrystal.

²⁴ Olivier Schmitt, « Wartime paradigms and the future of western military power », *International Affairs* 96, no 2, mars 2020, https://academic-oup-com.cfc.idm.oclc.org/ia/article/96/2/401/5716263, p. 414, Canada. Ministère de la Défense nationale, *Concept d'emploi de la force dans tous les domaines (ébauche)*, Ottawa: MDN Canada, accédé janvier 2022 et Canada. Ministère de la Défense nationale, *Close Engagement – Land Power in an Age of Uncertainty – Evolving Adaptive Dispersed Operations*, Ottawa: MDN Canada, 2019.

²⁵ Huey T. Chen, « Interfacing theories of program with theories of evaluation for advancing evaluation practice: Reductionism, systems thinking and pragmatic synthesis », extrait de *Evaluation and Program Planning* 59, décembre 2016, https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149718916301008 p. 111.

- 19. David Snowden et Mary Boone ont développé l'outil intitulé « Cynefin », un modèle de classification de problèmes qui présente deux domaines possibles : les problèmes ordonnés et désordonnés.²⁶ Au sein de ces deux classifications se trouvent quatre espaces de résolution :
 - a. Le domaine ordonné comprend les espaces « simples » et « compliqués », qui catégorisent des problématiques où l'on peut aisément identifier les corrélations entre les causes et les effets.²⁷ Face à ce type de situations, il est possible de déduire des conclusions logiques suivant un processus réductionniste.
 - b. Le domaine désordonné, où résident les systèmes, rassemble les instances de problématiques « complexes » et « chaotiques », où il est impossible de définir les relations entre causes et effets. ²⁸ Conséquemment, un exercice important de définition de problème est requis avant même de tenter le développement d'une solution. Des conclusions tentées à la hâte, sans un encadrement adéquat de la problématique, peuvent évidemment entraîner l'échec.
- 20. La figure 1 démontre le modèle tel qu'exprimé par ses auteurs. Les caractéristiques de chacun des espaces définissent les principes clés; celles surlignées en couleurs étant les plus emblématiques de l'espace à laquelle elles appartiennent.²⁹
- 21. Les auteurs expliquent que les problématiques ordonnées se prêtent à des styles de gestion basés sur des données factuelles. Dans cet espace, ce qui est connu et ce qui est inconnu sont identifiables (known knowns & known unkowns). En opposition, les problématiques désordonnées doivent être gérées avec une capacité d'identification de motifs et avec le constat que l'inconnu demeure indéfinie (unknown unknowns & unknowables). La même terminologie est empruntée par le général McCrystal, qui identifie que l'approche réductionniste et traditionnelle empruntée par son équipe était capable de répondre à des situations jusqu'alors compliquées, offrant des réponses plus rapidement que la situation évoluait; toutefois, cette même approche se trouvait incapable de répondre à des situations complexes en temps opportun. 31

²⁶ David J Snowden et Mary E. Boone, « A Leader's Framework for Decision Making », *Harvard Business Review*, novembre 2007, https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making.

²⁷ *Ibid.*, Snowden et Boone.

²⁸ *Ibid.*, Snowden et Boone.

²⁹ *Ibid.*, Snowden et Boone.

³⁰ *Ibid.*, Snowden et Boone.

³¹ *Ibid.*, McCrystal p 146-150 et 158.

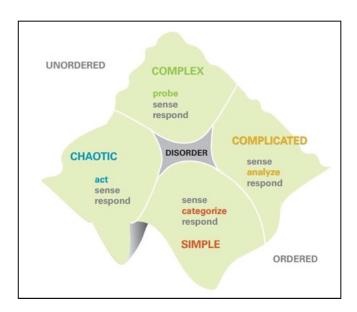


Figure 1 - Le modèle Cynefin de Snowden et Boone 32

- 22. Face à ces problèmes complexes, le général McCrystal et son équipe choisirent de modifier leur structure pour répliquer à celle de l'ennemi auquel ils faisaient face; s'organiser en un réseau démontrant une adaptabilité et la capacité d'une reconfiguration organique.³³ Son équipe fut formée d'équipes (d'où l'éponyme « *Team of Teams* »), où les liens entre les équipes rappelaient les liens entre les individus d'une *même* équipe.³⁴
- 23. Cette structure permit de prime abord une connectivité et une synchronisation nécessaire. Cependant, le général McCrystal explique qu'un second aspect essentiel et complémentaire était requis, soit le « *empowered execution* [...] [,] *a radically decentralized system for pushing authority out to the edges of the organization* ».³⁵ En effet, ce concept s'apparente au « Power to the Edge ». Initialement publié en 2003 par le « Command and Control Research Program » du Department of Defense américain, « Power to the Edge » est un concept de commandement et de contrôle qui remet aux périphéries de l'organisation la capacité d'action. Ce concept est également critique du réductionnisme centralisé, qui le considère comme tentant de prioriser la « déconfliction » au détriment de la synergie et de la pensée systémique, résultant fréquemment en une baisse d'optimisation.³⁶ Le modèle préconise plutôt la délégation de la capacité d'action à ceux qui sont les plus près des problématiques, organisées au sein d'un réseau

³² *Ibid.*, Snowden et Boone.

³³ *Ibid.*, McCrystal p 178.

³⁴ *Ibid.*, McCrystal p 324.

³⁵ *Ibid.*, McCrystal p 583.

³⁶ David Alberts, « Agility, Focus and Convergence: the Future of Command and Control », *The International C2 Journal* 1, no 1, 2007, https://www.dodccrp.org/files/IC2J_v1n1_01_Alberts.pdf, p 16-26.

pareillement outillé. Pouvant être perçu comme la version organisationnelle de la pensée systémique, ce type d'organisation réagit de façon qui s'apparente à un essaim, comme a su le faire le général McCrystal. Contournant la rigidité des structures wébériennes et tirant profit du réseautage naturel, ce type d'équipe est capable d'assurer une convergence de buts par sa connectivité.

Applications

- 24. Malgré ses succès, le général McCrystal explique cependant que de répliquer son organisation à grande échelle serait très difficile alors que les liens intrinsèques qui se créent au sein de l'équipe et des équipes, sont dépendantes de l'interaction humaine et de la confiance mutuelle.³⁷ En effet, pour de grandes équipes Satell explique que la réponse réside plutôt avec la dynamique entre ses parties composantes; les silos ne sont pas la source du problème en eux-mêmes selon lui, alors qu'ils sont des groupements fonctionnels. Plutôt, il est nécessaire de créer des groupes naturels au sein de ceux-ci, d'assurer la fluidité de leur communication et de réduire la distance entre les différents groupes. Il explique que les réseaux les plus efficaces sont ceux qui excellent dans ces domaines. Par ailleurs, Satell explique que la hiérarchie ne doit pas nécessairement être abolie pour former des halocracies. À cet effet, il évoque le général McCrystal, en citant que son équipe a maintenu sa hiérarchie et profita plutôt du réseautage entre ses équipes subordonnées.³⁸
- 25. Étudiant la théorie des programmes, Chen propose que les approches réductionnistes et holistiques représentent les extrêmes du spectre théorique et qu'une approche de synthèse pragmatique réside potentiellement au centre. En effet, les étatsmajors ont déjà adopté des organisations matricées informelles avec des groupes de travail et des groupes consultatifs créant des réseaux au-delà des silos traditionnels. Constamment motivés par les impératifs opérationnels, ces états-majors enregistrent des pratiques prouvées, s'ajustent assidûment et capitalisent sur les acquis passés. Des organisations matricées, elles aussi critiquées lors de leur avènement, prouvent tout de même une utilité dans la création de réseaux et de canaux tel que le prescrit Satell.

³⁷ *Ibid.*, McCrystal, p 324.

³⁸ Greg Satell, « What Makes an Organization 'Networked'? », *Harvard Business Review*, 8 juin 2015, https://hbr.org/2015/06/what-makes-an-organization-networked?ab=at_art_art_art_1x1.

³⁹ *Ibid.*, Chen, p 112.

⁴⁰ US Department of Defense, Joint Chiefs of Staff, Deployable Training Division, Joint Headquarters Organization, Staff Integration, and Battle Rhythm (Third Edition), Sept 2019, https://www.jcs.mil/ Portals/36/Documents/Doctrine/fp/jtf_hq_org_fp.pdf, p 5.

⁴¹ Stanley M. Davis et Paul R. Lawrence, « Problems of Matrix Organizations », *Harvard Business Review*, mai 1978, https://hbr.org/1978/05/problems-of-matrix-organizations et Elvis Elezaj, Donjeta Morina et D. B. Kuqi, « How Organizational Matrix Structure Can Impact In Project Management Success », extrait de *Surveying Geology & Mining Ecology Management* 20, 2020, https://www.proquest.com/docview/2474295486/fulltextPDF/40B09B3032F24B19PQ/1?accountid=9867 p. 135-137.

Néanmoins, elles se souscrivent toujours aux principes de Weber et n'exploitent pas les possibilités d'un réseau⁴² ou les principes du « Power to the Edge ».

CONCLUSION

- 26. L'organisation de l'état-major continental est perfectionnée pour une approche réductionniste et réactive à un commandement et contrôle étroit et centralisé. Cette structure wébérienne n'est pas organisée pour exceller dans la conceptualisation holistique et la pensée systémique. Face à des problèmes complexes, voire chaotiques, l'organisation peut s'avérer trop peu adaptée pour réagir suffisamment rapidement ou efficacement.
- 27. Par ailleurs, l'état-major continental adopte des pratiques qui s'apparentent à une organisation matricée, avec des groupes de travail et des groupes consultatifs. Avec ses avantages et ses inconvénients, l'organisation matricée n'atteint pas le plein potentiel que peut offrir la configuration en réseau et ne permet pas ultimement la rencontre des concepts proposés par le « Power to the Edge ».
- 28. Une réelle organisation « réseautée » offrirait les avantages d'un essaim, capable de répondre aux besoins de synchronisation nécessaire pour mener des opérations tous-domaines, tel que le veulent les écrits à ce sujet.

RECOMMENDATIONS

- 29. Outre les sources académiques consultées pour la rédaction de ce document, l'analyse de cet article ne relève pas de données empiriques pouvant évaluer l'efficacité du modèle continental tel qu'employé par les FAC. De prime abord, ce document devrait servir d'introduction à une discussion et une réflexion quant à l'emploi de ce modèle. Pour approfondir la compréhension de son utilité et de sa polyvalence, différentes études devraient être menées, pour recueillir davantage d'information et permettre une vision holistique de la situation.
- 30. S'inspirant des théories et des concepts évoqués et puisant auprès de l'extensive littérature académique sur les théories organisationnelles, différents prototypes organisationnels devraient être conceptualisés, évalués pour définir les forces et faiblesses de ceux-ci. Les plus performants d'entre eux pouvant subséquemment être employés à petite échelle pour davantage confirmer leur application généralisée à plus grande échelle.

_

⁴² *Ibid.*, Satell.

31. Pour assurer une pérennité et une compatibilité, les systèmes testés devraient inclure un plan de mise en application graduel, menant à des changements mineurs et évolutifs, permettant simultanément la rétroaction de son efficacité et l'adoption organique. Une considération devrait être accordée à la capacité d'œuvrer dans un contexte multinational où le modèle continental serait toujours employé. Par ailleurs, une compatibilité interagence devrait être également primordiale, conformément aux besoins de synchronisation des opérations futures.

BIBLIOGRAPHIE

- Alberts, David, « Agility, Focus and Convergence: the Future of Command and Control », *The International C2 Journal* 1, no 1, 2007, http://www.dodccrp.org/files/IC2J_v1n1_01_Alberts.pdf.
- Canada. Ministère de la Défense nationale, B-GJ-005-300/FP-001, CFJP 3.0; Opérations Ottawa : MDN Canada, 2010.
- Canada. Ministère de la Défense nationale, B-GJ-005-500/FP-001, *The Canadian Forces Operational Planning Process (OPP)*, Ottawa: MDN Canada, 2008.
- Canada. Ministère de la Défense nationale, *Close Engagement –Land Power in an Age of Uncertainty Evolving Adaptive Dispersed Operations*, Ottawa : MDN Canada, 2019.
- Canada. Ministère de la Défense nationale, Concept d'emploi de la force dans tous les domaines (ébauche), Ottawa : MDN Canada, accédé janvier 2022.
- Chen, Huey T. « Interfacing theories of program with theories of evaluation for advancing evaluation practice: Reductionism, systems thinking and pragmatic synthesis », extrait de *Evaluation and Program Planning* 59, décembre 2016, https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149718916301008 p. 109-118.
- Davis, Stanley M. et Paul R. Lawrence, « Problems of Matrix Organizations », extrait de *Harvard Business Review*, mai 1978, https://hbr.org/1978/05/problems-of-matrix-organizations.
- Elezaj, Elvis, Donjeta Morina et D. B. Kuqi. « How Organizational Matrix Structure Can Impact In Project Management Success », extrait de *Surveying Geology & Mining Ecology Management* 20, 2020, https://www.proquest.com/docview/2474295486/fulltextPDF/40B09B3032F24B19PQ/1?accountid=9867 p.131-138.
- Hittle, James D., *The Military Staff: Its History and Development*, Barakaldo Books: 2020, https://ebookcentral.proquest.com/lib/cfvlibrary-ebooks/detail.action?docID=6223786#.
- Hodson R., A.W. Martin, S.H. Lopez, V.J. Roscigno, «Rules don't apply: Kafka's insights on bureaucracy», extrait d'*Organization*, 20, no 2, 2013, https://journals-sagepub-com.cfc.idm.oclc.org/doi/full/10.1177/1350508412443581?utm_source=summon&utm_medium=discovery-provider. p 256-278.

- Johnston, Paul, « Staff Systems and the Canadian Air Force: Part 2 A Convoluted Evolution. », extrait de *The Canadian Air Force Journal*, automne 2008.
- McCrystal, Stanley, *Team of Teams: New Rules of Engagements for a Complex World* New York: Portfolio/Penguin, 2015.
- Olsen, John Andreas et Martin van Creveld, *The Evolution of Operational Art: From Napoleon to the Present*, Oxford: OUP Oxford, 2011, https://search-ebscohost-com.cfc.idm. oclc. org/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN = 381014&site=ehost-live&scope=site.
- Satell, Greg, « What Makes an Organization 'Networked'? », extrait de *Harvard Business Review*, 8 juin 2015, https://hbr.org/2015/06/what-makes-an-organization-networked?ab=at art art 1x1.
- Schmitt, Olivier, « Wartime paradigms and the future of western military power », extrait de *International Affairs* 96, no 2, mars 2020, https://academic-oup-com.cfc.idm.oclc.org/ia/article/96/2/401/5716263, p. 401–418.
- Snowden, David J., et Mary E. Boone, « A Leader's Framework for Decision Making », extrait de *Harvard Business Review*, novembre 2007, https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making.
- Soeters, Joseph, *Sociology and Military Studies : Classical and Current Foundations*, Taylor & Francis Group, 2018, https://ebookcentral.proquest.com/lib/cfvlibrary-ebooks/detail.action?docID=5323198.
- US Department of Defense, Joint Chiefs of Staff, Deployable Training Division, Joint Headquarters Organization, Staff Integration, and Battle Rhythm (Third Edition), Sept 2019, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/fp/jtf_hq org fp.pdf.