

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](#) ».

EXERCISE NEW HORIZONS/EXERCICE NOUVEAUX HORIZONS

**THE ARMY'S TRANSITION TOWARDS MISSION COMMAND/
LA TRANSITION DE L'ARMÉE VERS LE COMMANDEMENT DE MISSION**

By LCol/par Lcol J.B.L. Baril

This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the communication skills 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.

LA TRANSITION DE L'ARMÉE VERS LE COMMANDEMENT DE MISSION

En 1998, l'Armée de terre canadienne adoptait, par l'entremise de sa doctrine, le concept de guerre de manœuvre. Indissociable de ce concept, on retrouvait aussi l'arrivée d'une nouvelle philosophie : le commandement de mission. Bien que l'Armée ait adopté formellement la notion du commandement de mission, d'un point de vue doctrinaire, sa transition vers cette nouvelle philosophie est incomplète. Lorsqu'on comprend la nature profonde du commandement de mission, on constate que l'Armée de terre canadienne doit apporter un changement majeur à sa culture actuelle. Tout changement de culture s'opère de façon complexe et requiert une révision de plusieurs éléments. Les principaux sont un engagement de l'ensemble de la hiérarchie en faveur du nouveau concept, une introspection sur la façon de régler les situations problématiques au sein de l'Armée en accord avec le changement prévu, un ajustement sur l'instruction donnée aux membres de l'organisation, et une modification du système d'avancement, afin d'y promouvoir plus concrètement l'application de la philosophie du commandement de mission. L'Armée de terre canadienne n'a modifié aucun de ces quatre éléments. Les erreurs qui ont mené à l'échec de cette transition sont facilement identifiables et des mesures correctives peuvent être adoptées.

La guerre est aussi vieille que le monde. On prétend même que « [d]ès que les hommes furent une poignée sur la terre, ils se battirent entre eux¹. » L'homme a certes évolué avec les âges, et sa façon de faire la guerre aussi.

Les causes de cette évolution dans la conduite de la guerre sont multiples. Il y a les raisons d'ordre moral, telles les convictions profondes d'un peuple, ses caractéristiques propres ou sa structure politique, et les changements de tout le matériel avec lequel le combat est conduit², comme l'introduction de la poudre à canon ou de la mitrailleuse. Les changements de structure militaire peuvent aussi tirer leur source de changements culturels dans une société³, que l'on ne reconnaît pas toujours ou qui se perdent dans l'étude, plus attrayante, des batailles ou de la grande stratégie. Du combat de masses se ruant les unes contre les autres en corps à corps à la cavalerie et aux archers, du combat dans les tranchées aux manœuvres de grandes forces très mobiles, ou du char d'assaut aux missiles balistiques, les moyens et les méthodes de combattre évoluent avec les réalités du moment. Les militaires doivent donc s'adapter à ces moyens et aux modes d'utilisation recommandés pour ces moyens, et chercher à en inventer de nouveaux.

Une force militaire doit identifier et exprimer ces moyens et ces méthodes qu'elle entend favoriser au sein de son organisation. La doctrine militaire remplit généralement cette fonction. Il s'agit d'un recueil d'éléments destinés à permettre un fonctionnement cohérent⁴ au sein de l'organisation militaire. On y retrouve « de nombreuses

¹ H. Bernard, *La guerre et son évolution à travers les siècles - Tome 1*, avec préface de Gonzague de Reynold, Bruxelles, Imprimerie Médicale et Scientifique, 1955, p. 24.

² Jean Lambert Alphonse Colin, *Transformations de la guerre*, Paris, Economica, 1989, p. 9.

³ Jeremy Black, *War: Past, present and future* (La guerre: le passé, le présent et le futur), New York, St-Martin's Press, 2000, p. 8.

⁴ William McAndrew, *Operational Art and the Canadian Army's Way of War* (L'art opérationnel et la façon canadienne de faire la guerre), tiré de *The Operational Art : Developments in the Theories of War* (L'art opérationnel : développements dans les théories de la guerre), édité par B.J.C. McKercher et Michael A. Hennessy, Westport (États-Unis), Praeger, 1996, p. 90.

composantes, dont les protocoles, les directions, les instructions permanentes d'opération, et les manuels de campagne.⁵ [Traduction libre] » L'Armée de terre du Canada mise aussi sur sa doctrine pour maintenir et, au besoin, modifier sa façon de faire la guerre.

Elle la définit comme étant

l'énoncé officiel des connaissances et de la pensée militaires jugées pertinentes à un moment donné et qui englobe la nature du conflit, la préparation conséquente des troupes de même que la méthode d'engagement qui lui permettront de remporter la victoire⁶.

En 1998, la doctrine de l'Armée de terre introduisait un nouveau concept : la guerre de manœuvre. On définit la guerre de manœuvre comme une philosophie⁷ ou un mode de pensée⁸ visant la défaite de l'ennemi en évitant ses forces et en ciblant ses faiblesses. L'Armée de terre canadienne en explique ainsi les effets attendus :

[...] vaincre l'ennemi en détruisant sa cohésion morale et physique, sa capacité de combattre à titre d'ensemble efficace et coordonné, plutôt qu'à le détruire physiquement par attrition progressive.⁹

Au cœur du concept de guerre de manœuvre se trouve la notion du chaos. On reconnaît ici que la guerre est complexe, imprévisible. Les participants à la guerre seront tous éventuellement atteints d'une certaine forme de confusion, de chaos. Cette situation requiert donc des ajustements, des modifications aux plans en cours. Par la vitesse, et en

⁵ Roger Beaumont, *War, Chaos, and History* (La guerre, le chaos et l'histoire), West Port (États-Unis), Praeger, 1994, p. 35.

⁶ Canada, Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-000/FP-000 *L'Armée de terre du Canada*, Ottawa, le Ministère, 1998, p. 97.

⁷ Robert R. Leonhard, *The Art of Maneuvre : Maneuver-Warfare Theory and AirLand Battle* (L'art de la manœuvre : théorie de la guerre de manœuvre et Combat Air-Terre), Novato (États-Unis), Presidio, 1991, p. 61

⁸ John F. Antal, *Thoughts About Maneuver Warfare* (Pensées sur la guerre de manœuvre), tiré de *Maneuver Warfare : an Anthology* (Guerre de manœuvre : une anthologie), édité par Richard D. Hooker, Jr., Novato (États-Unis), Presidio, 1993, p. 57.

⁹ Canada, Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-001/FP-001 *Conduite des opérations terrestres – Doctrine du niveau opérationnel de l'Armée de terre canadienne*, Ottawa, le Ministère, 1998, p. 18.

provoquant une incertitude accrue chez l'ennemi, on arrive à devancer ce dernier, à effectuer ses ajustements avant les siens. Notre cycle décisionnel est plus rapide que le sien. Conséquemment, il est disloqué, incapable de maintenir le rythme, confronté à une confusion grandissante, ses ajustements toujours en retard sur la situation. Soit il abandonne, soit il s'acharne, ses actions devenant inefficaces.

Reconnaissant cette confusion inévitable régnant sur le champ de bataille, il devient nécessaire de comprendre que le soldat, au front, est le premier à observer l'inattendu. Il influencera la direction que ses chefs prendront, par sa perception et par sa réaction à l'inattendu¹⁰. La confiance et les dispositions que prendra un commandant afin de s'assurer que ses subordonnés agissent avec liberté tout en demeurant fidèles à l'esprit du plan établi sont exprimées par le biais du concept de commandement de mission. La doctrine de l'Armée de terre canadienne reconnaît d'ailleurs le caractère central du commandement de mission en tant que style de commandement applicable à la guerre de manœuvre¹¹.

Bien que l'Armée de terre canadienne ait embrassé le concept de commandement de mission, cet écrit affirme que la transition vers cette nouvelle philosophie de commandement est incomplète. Afin d'en arriver à une telle prise de position, il nous faut d'abord comprendre la nature du commandement de mission : ce que c'est, et ce que cela représente comme changement. Il nous faut observer les différences fondamentales qu'amène la transition vers le concept de commandement de mission, comparativement à

¹⁰ William S. Lind, *The Theory and Practice of Maneuver Warfare* (La théorie et la pratique de la guerre de manœuvre), tiré de *Maneuver Warfare : an Anthology* (Guerre de manœuvre : une anthologie), édité par Richard D. Hooker, Jr., Novato (États-Unis), Presidio, 1993, p. 8.

¹¹ Canada, Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-003/FP-001 *Le commandement*, Ottawa, le Ministère, 1997, p. 28.

la forme de commandement qui était en place auparavant. Cette transition s'apparente clairement à un changement de culture. Ensuite, une analyse de ce qu'exige, en théorie, un changement de culture au sein d'une entreprise, sera effectuée, et des recommandations relatives aux ajustements à envisager seront avancées. Ceci permettra de mieux saisir l'ampleur du problème auquel l'Armée était confrontée au départ. Puis, nous observerons la situation de cette dernière, au niveau des efforts d'intégration qu'elle a effectués au sein de son organisation, en fonction des ajustements recommandés dans le cadre d'un tel changement de culture. Nous pourrions ainsi constater les progrès accomplis en vue d'effectuer la transition vers le concept de commandement de mission. Enfin, nous ferons une brève analyse de ce qui devrait être fait afin d'amener cette transition à une réussite, compte tenu des erreurs courantes qu'une organisation commet au moment d'apporter des changements majeurs à sa structure organisationnelle.

L'Armée n'est pas très loin de son but, mais il lui faut néanmoins encore faire preuve d'acharnement pour terminer la transition qu'elle a débutée en 1998.

Voyons d'abord ce qu'on entend par commandement de mission. Tel qu'expliqué ci-haut, le concept de la guerre de manœuvre est axé sur la notion du chaos du champ de bataille. Il nous faut être prêt à composer avec la confusion du champ de bataille, afin de ne pas se laisser gagner par celle-ci, et à agir plus rapidement que l'ennemi, afin de générer en lui encore plus de confusion et en tirer avantage. Or, la vitesse requise pour battre l'ennemi de vitesse provient d'un mode de pensée plus agile et focalisée, plutôt que

de véhicules ou d'équipements plus rapides¹². Le général Sullivan, de l'Armée américaine, fait un constat similaire lorsqu'il indique que

*puisque le développement des outils de commandement et de contrôle n'a pas été aussi rapide que l'accroissement de l'étendue du champ de bataille, nous devons compenser en devenant plus aptes à réagir à l'inattendu. Notre meilleur outil pour ce faire est le commandant, guidé par une doctrine appropriée plutôt qu'une machine de haute performance. Notre force demeure nos gens. [Traduction libre]*¹³

Enfin, la dispersion des forces sur le terrain est devenue essentielle pour leur survie lorsqu'elles sont confrontées à des armes plus mortelles et plus précises que jamais. Les troupes étant plus isolées et ainsi privées du réconfort et de la flexibilité qu'offrait leur concentration en divers endroits, l'initiative et le jugement des meneurs aux plus bas niveaux auront des impacts accrus sur la bataille¹⁴. Il s'agit donc pour les commandants subordonnés, à tous les niveaux, de posséder l'initiative, la confiance en soi et le sens des responsabilités en proportions suffisantes pour saisir les opportunités qui se présentent. Ces opportunités, sur le champ de bataille, ont une durée de vie très brève, et nos commandants subordonnés doivent avoir la vision et l'opportunité de s'en saisir sans attendre¹⁵.

Cette idée de responsabilisation des subordonnés n'est pas nouvelle. Beaucoup attribuent aux Allemands l'introduction du concept de commandement de mission, par le

¹² Maj John F. Antal, « Maneuver/attrition : a Historical Perspective » (Manœuvre et attrition : une perspective historique), *Military Review*, Vol 72, N° 10 (octobre 1992), p. 31.

¹³ Gén Gordon R. Sullivan, « Delivering Decisive Victory : Improving synchronization » (Livrer la victoire décisive : améliorer la synchronisation), *Military Review*, US Army Command and General Staff College, Vol LXXII, n° 5 (septembre 1992), p. 9.

¹⁴ Maj Anthony R. Garrett, « Information Superiority and the Future of Mission Orders » (La supériorité de l'information et l'avenir du concept des ordres de mission), *Military Review*, US Army Command and General Staff College, Vol LXXIX, n° 6 (novembre-décembre 1999), p. 65.

¹⁵ David M. Keithly et Stephen P. Ferris, « *Auftragstaktik*, or Directive Control, in Joint and Combined Operations » (*Auftragstaktik*, ou le contrôle par la direction, dans les opérations interarmes et interalliées), *Parameters*, Carlisle Barracks, Vol 29, no 3 (automne 1999), p. 123.

biais de ce que l'on appelle *Auftragstaktik*, bien avant le début de la Deuxième Guerre Mondiale. Ceux-ci avaient trois raisons pour encourager les meneurs à tous les niveaux à assumer la responsabilité et le contrôle d'une situation : 1) afin de maintenir la vitesse, impérative à la victoire; 2) parce qu'aucune manœuvre ne pouvait être planifiée avec précision dans ses moindres détails, compte tenu du caractère imprévisible des réactions de l'ennemi; et 3) parce que chaque situation est unique, et que seul un meneur compétent peut développer des solutions propices et mettre celles-ci en application¹⁶. Les Allemands allaient jusqu'à inculquer qu'il valait mieux faire quelque chose de son propre chef face à l'inconnu que d'attendre les ordres pour prendre une « meilleure » décision. Ne rien faire face à l'incertitude constituait même une faute inexcusable pour un subordonné¹⁷.

L'initiative et la prise de décision par un chef subordonné, dans son secteur désigné, ne sont cependant pas illimitées. L'intention du commandant supérieur s'impose toujours comme cadre de référence pour la prise d'initiative¹⁸, et ce pour de bonnes raisons, dont celle-ci :

Afin de maximiser les effets de nos systèmes de combat, nous devons créer des plans qui synchroniseront leur application dans le temps et l'espace. Le modelage du champ de bataille, le devancement du cycle décisionnel de l'ennemi ou l'application de toutes les composantes de combat au point et au moment décisif, ne surviennent pas spontanément; ils résultent d'une planification. Il serait téméraire, voire fondamentalement désastreux, d'entreprendre le combat sans un plan et de tenter d'en préparer un dans la foulée. [Traduction libre]¹⁹

¹⁶ John T. Nelsen II, « *Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle* » (*Auftragstaktik* : le cas de la bataille décentralisée), *Parameters*, US Army War College Quaterly, XVII, n° 3 (septembre 1987), p. 23.

¹⁷ Lt-Col John L. Silva, « *Auftragstaktik: Its Origin and Development* » (*Auftragstaktik* : ses origines et son développement), *Infantry*, Vol 79, no 5, (Septembre-octobre 1989), p. 7.

¹⁸ Lt-Col James M. Dubik, « On initiative and Control. » (Sur l'initiative et le contrôle), *Marine Corps Gazette*, Marine Corps Association, Vol 77, n° 4 (avril 1993), p. 76.

¹⁹ Maj James K. Morningstar, « Creating the Conditions for Maneuver Warfare » (Créer les conditions pour la guerre de manœuvre), *Military Review*, US Army Command and General Staff College, Vol LXXV, n° 2 (mars-avril 1995), p. 37.

Une initiative prise par un subordonné, en fonction de l'intention de son commandant supérieur, est-elle nécessairement conforme au principe du commandement de mission? L'initiative semble avoir plus d'une forme, et celle qui s'applique se doit d'être distinguée clairement. Utilisons un exemple : Une patrouille de combat reçoit comme mission d'empêcher les éléments de reconnaissance ennemis de s'approcher d'une zone dissimulée où se trouve un regroupement de forces prêtes à l'assaut. Pour ce faire, la patrouille devra détruire le seul pont qui permettrait à ces éléments de reconnaissance ennemis de franchir la rivière. Supposons que la patrouille perde les explosifs dont elle a besoin pour détruire le pont, accidentellement endommagés lors d'un échange de tir avec l'ennemi. Le chef de la patrouille décide de poursuivre la mission et la patrouille détruit le pont en utilisant d'autres moyens que les explosifs. Le chef de la patrouille aura ainsi fait preuve d'initiative en utilisant des méthodes alternatives, certes, mais en réalité, cette décision était sous sa responsabilité. Il n'avait pas à en référer à son supérieur pour modifier le mode de destruction du pont : il agissait dans le cadre de la mission assignée. Supposons maintenant que notre patrouille, sur son chemin du retour, surprend un élément de reconnaissance ennemi. Le chef de patrouille, confiant de pouvoir détruire cet élément, prend une initiative et décide de lancer l'attaque. Cette fois, le chef de patrouille n'agit plus dans le cadre de sa mission, qui consistait à détruire le pont : il prend une décision basée sur l'intention de son commandant, qui désire garder secret l'emplacement de sa force d'assaut. Seul le deuxième cas reflète l'initiative telle que conçue dans l'esprit du commandement de mission. L'initiative survient lorsqu'un meneur reconnaît que la réalité, telle qu'elle était perçue par son commandant, a changé,

que ce même commandant n'a probablement pas pu noter ce changement, et qu'un ajustement au plan s'avère nécessaire²⁰.

Ainsi, on peut distinguer les deux composantes principales du commandement de mission : une aptitude chez le subordonné à prendre l'initiative et saisir les opportunités qui se présentent, en accord avec l'intention de son commandant, et l'expression d'une intention claire et concise de la part de ce dernier, qui expliquera à son subordonné le pourquoi de sa mission, le résultat attendu, plutôt que de lui spécifier quoi faire et comment. Le gén Donn Starry capture ainsi cette dualité :

Prendre l'initiative n'est pas facile. Premièrement, cela requiert de la réflexion [...] Deuxièmement, cela requiert la capacité à décrire sa vision en termes qui amèneront ceux qui doivent réaliser celle-ci à dire « voilà une très bonne idée. » Troisièmement, cela requiert la capacité d'exprimer des stratégies qui permettront d'atteindre cette vision en des termes que ces gens endossent pleinement, même au point d'amener ceux-ci à croire qu'ils ont eux-même inventé ces stratégies. Cela prend du temps, un certain art et une aptitude très développée à communiquer avec les gens. [...] Enfin, prendre l'initiative signifie faire quelque chose. Faire quelque chose signifie prendre des risques. [...] Il est toujours plus facile de laisser l'autre passer le premier et tester le marché ou vérifier la température de l'eau, puis sauter à son tour si tout semble en règle. [Traduction libre]²¹

De nombreux thèmes sont donc sous-jacents au concept de commandement de mission, dont la confiance, l'acceptation de l'erreur, la vision, le support de la chaîne de commandement et la transparence.

Ces deux composantes ne sont pourtant pas étrangères à la façon de faire militaire. Les subordonnés font régulièrement preuve d'initiative, et les meneurs à tous

²⁰ Lt-Col Jeffrey W.S. Leser, Initiative: The Power Behind Intent (L'initiative : l'autorité derrière l'intention), *Military Review*, US Army Command and General Staff College, Vol LXXVII, n° 5 (septembre-octobre 1997), p. 62.

²¹ Gén Donn A. Starry, *Running Things* (Diriger les choses), tiré de *The Challenge of Military Leadership* (Le défi du leadership militaire), édité par Lloyd J. Matthews et Dale E. Brown, Washington, Pergamon-Brassey's, 1989, p. 15.

les niveaux expriment leurs intentions clairement en couvrant les raisons expliquant une mission donnée. Où donc est le changement, s'il en est un? L'initiative du subordonné, tel que démontré par le biais de l'exemple de la patrouille de combat, ne se limite plus à sa zone de responsabilité, mais va au-delà de celle-ci. De plus, elle ne peut plus être occasionnelle et passagère, et n'être pratiquée que par une minorité, plus agile d'esprit. Désormais, tous les subordonnés doivent s'imprégner des intentions de leur commandant, et tous ont le devoir de réagir face à une situation changeante en vue de préserver cette intention, lorsque cela est possible. Pour leur part, les commandants doivent dorénavant concentrer leurs efforts sur l'expression d'une vision claire, restreindre le niveau de détails des ordres qu'ils transmettent aux subordonnés, et cultiver chez ces derniers la prise de responsabilités et l'exercice de l'initiative.

Il est donc nécessaire d'introduire un changement dans la manière de faire les choses, d'une perspective militaire. Ce changement est-il significatif ou négligeable? La réponse à cette question est particulière à chaque force militaire et se trouve dans sa culture. Ainsi, l'armée allemande n'aurait probablement pas les mêmes difficultés à faire la transition vers le concept de commandement de mission, dont elle détient la paternité, comparativement à l'armée irakienne, où les pouvoirs sont détenus au plus haut niveau. Une culture militaire s'apparente beaucoup à la culture d'entreprise, que l'on définit comme un amalgame de « philosophies, d'idéologies, de valeurs, de croyances, de postulats, d'attentes, d'attitudes et de normes communes à ceux qui travaillent au sein de l'organisation.²² » La culture militaire de l'Armée de terre canadienne se reflète donc, à titre d'exemple, par le biais des valeurs dominantes qu'on y prône, des qualités et

²² D. Hellriegel, J.W. Slocum et R.W. Woodman, *Management des organisations*, traduit de l'américain par Michèle Truchan-Saporta, Bruxelles, De Boeck Université, 1989, p. 336.

aptitudes que ses membres croient nécessaires pour obtenir de l'avancement, et la façon que l'on a d'introduire de nouveaux membres au sein de l'organisation. L'Armée de terre canadienne a longtemps affiché une préférence pour l'absence d'erreur, le contrôle centralisé, la conformité généralisée aux directives et la planification très détaillée, à l'image de celle des États-Unis et du Royaume-Uni avant que ceux-ci n'entreprennent la transition vers le concept de commandement de mission. Cette transition, pour l'Armée de terre canadienne, constitue donc un important changement de culture. Le CÉMAT indique d'ailleurs, dans sa vision stratégique, que « la culture de l'Armée de terre efficace est un élément essentiel de notre capacité opérationnelle. Notre culture doit s'adapter face aux changements de la nature des conflits.²³ » Compte tenu des énergies que l'Armée de terre canadienne a investies afin de faire connaître et adopter cette nouvelle philosophie de commandement, force est d'admettre que ce changement était substantiel aux yeux de ses hauts dirigeants.

Maintenant que nous connaissons maintenant un peu mieux la nature complexe du concept de commandement de mission, et que nous savons que son adoption constitue un important changement de culture pour l'Armée de terre canadienne, voyons ce qui devrait être fait afin d'assurer le succès d'une telle transition. La culture militaire, tout comme la culture d'entreprise, est intégrée au quotidien de ses membres. Il s'agit, en quelque sorte, de sa personnalité. Elle façonne leur comportement, favorise leur adhésion aux valeurs de l'organisation, et sert de mécanisme de contrôle afin de les amener à adopter des comportements spécifiques. Elle est cependant très complexe, et comporte de nombreux

²³ Canada, Ministère de la Défense nationale, *La stratégie de l'Armée de terre*, (en ligne), Ottawa, le Ministère, révisée le 9 mai 2002, (consulté le 24 avril 2003).

facteurs étroitement liés, dont le niveau d'autonomie de ses membres, la structure de l'organisation (incluant les ordonnances administratives et la supervision effectuée à tous les niveaux hiérarchiques), le support mutuel et celui accordé par la chaîne de commandement, l'identité envers l'unité ou l'organisation, la gratification pour un rendement supérieur, la tolérance face aux conflits et la tolérance face au risque²⁴. On postule même qu' « une action posée dans le but de modifier la culture d'entreprise peut certainement avoir un effet, mais personne ne peut connaître la direction dans laquelle le glissement de la culture s'effectuera²⁵. » Ainsi, un simple décret en provenance du sommet de la hiérarchie dictant une direction donnée ne suffirait pas à entraîner un changement à la culture d'entreprise dans la direction choisie.

Il existe plusieurs théories sur les moyens possibles pour modifier avec succès la culture d'entreprise. L'une de ces théories propose que :

la culture peut être modifiée en changeant : 1) l'objet de l'attention des managers; 2) la manière dont les situations de crise sont traitées; 3) les critères de recrutement des nouveaux membres; 4) les critères de promotion à l'intérieur de l'organisation; 5) les critères d'attribution des récompenses; 6) les rites et cérémonies de l'entreprise²⁶.

Les quatre premiers items cités trouvent une application militaire en ce qui a trait à l'intégration du concept de commandement de mission. Ainsi, dans la perspective de l'Armée de terre canadienne, la transition vers ce concept devrait combiner, dans la mesure du possible, les éléments suivants : un engagement de l'ensemble de la chaîne de commandement à appuyer l'adoption du concept; une introspection sur les méthodes

²⁴ Pierre-G. Bergeron, *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, Chicoutimi (Canada), Gaëtan Morin Éditeur, 1986, p. 48-49.

²⁵ Albert Wilhelmy, *Introduction au Management*, Sillery (Canada), Fischer Presses, 1996, p. 249.

²⁶ D. Hellriegel, J.W. Slocum et R.W. Woodman, *Management des organisations*, traduit de l'américain par Michèle Truchan-Saporta, Bruxelles, De Boeck Université, 1989, p. 345.

employées au sein de l'Armée afin de régler les situations de crise ou problématiques, incluant l'expression d'une intention plutôt que d'une direction détaillée, la délégation de l'autorité consécutive à l'émission de cette intention, la promotion de l'initiative, la tolérance envers l'erreur; un ajustement à l'instruction offerte aux officiers et aux militaires du rang (ou MR) qui comblent les rangs de l'Armée afin de leur faire connaître la philosophie de commandement de mission; et un accroissement de la prépondérance, dans les évaluations de rendement du personnel et dans les conseils de sélection pour la promotion au grade supérieur, de la capacité pour chaque membre de l'Armée à appliquer cette nouvelle philosophie.

Il y a bien sûr d'autres théories sur le changement de culture d'entreprise, qui traitent d'éléments différents à considérer. De façon plus globale, l'implantation d'un nouveau système en entreprise requiert trois étapes cruciales, comme le rapporte Pierre Contant : 1) la préparation, au cours de laquelle il faut produire la liste des changements à faire, développer la formation à donner au personnel et établir le calendrier d'implantation; 2) l'implantation, au cours de laquelle il faut effectuer la mise en place du système, produire des rapports de progression aux dirigeants intermédiaires et faire les ajustements en cours de route; et 3) la relance, au cours de laquelle il faut vérifier le bon fonctionnement du nouveau système par le biais de test ou d'échantillonnage et faire rapport au haut dirigeant²⁷. Peu importe la théorie choisie pour s'assurer d'un changement de culture réussi, les thèmes principaux demeurent constants : il faut plusieurs actions concertées afin d'obtenir un résultat concluant, et ces actions doivent être envisagées à long terme.

²⁷ Pierre Contant, *Principes et techniques de gestion*, Ste-Foy (Canada), Bibliothèque Nationale du Québec, 1972, p. 179-180.

Voyons maintenant ces démarches qu'a prise l'Armée de terre canadienne afin d'introduire le concept de commandement de mission et le changement culturel qui s'y rattache. La publication du manuel *L'Armée de terre du Canada*, en avril 1998, a marqué l'introduction de ce changement. Ce manuel explique en des termes simples la conduite de la guerre selon le concept de la guerre de manœuvre et les attentes placées sur chaque membre de l'Armée qui découlent de la philosophie du commandement de mission. Le Chef d'état-major de l'Armée de terre (ou CÉMAT) a lui-même ordonné la distribution du manuel à chaque membre de l'armée. Il a aussi exigé que chaque militaire reçoive une présentation sur les points saillants de cette nouvelle doctrine, spécifiquement en ce qui a trait à la portion qui traite du commandement de mission. L'implication personnelle et continue du CÉMAT a témoigné d'une détermination soutenue à implanter le concept de commandement de mission au sein de l'Armée de terre canadienne.

Dans le cadre de cette démarche, le CÉMAT a aussi invité la chaîne de commandement à promouvoir ce concept, en reconnaissant, dans sa vision stratégique, le besoin pour la chaîne de commandement de faire preuve de discipline intellectuelle et d'entretenir un climat de confiance²⁸, tout comme le prescrit le commandement de mission. Malheureusement, la réponse des quatre Secteurs de la Force terrestre (ou Secteurs) s'avère plutôt inégale. Alors que le commandant du Secteur Centre de la Force terrestre (ou SCFT) exige clairement de ses commandants qu'ils appliquent les principes

²⁸ Canada, Ministère de la Défense nationale, *La stratégie de l'Armée de terre*, (en ligne), Ottawa, le Ministère, révisée le 9 mai 2002, (consulté le 24 avril 2003).

associés au commandement de mission²⁹, en tête de son plan opérationnel pour l'exercice financier 2002-2003, les trois autres Secteurs n'y accordent aucune attention spécifique³⁰. Une vérification auprès des trois groupes-brigade de la Force régulière, subordonnés aux Secteurs, met aussi en évidence cette disparité. En effet, une seule de ces trois formations, soit le 5^e GBMC, spécifie le besoin pour les unités de faire connaître la philosophie du commandement de mission³¹ à ses membres, et ce sans en avoir reçu le mandat de son Secteur hiérarchique. L'inconsistance que l'on observe dans les directives données par les divers Secteurs et les groupes-brigade à leurs formations et unités subordonnées sur l'importance à accorder à la mise en pratique de cette nouvelle philosophie de commandement témoigne d'un manque d'engagement envers l'introduction du concept ou d'un manque de compréhension de l'ampleur du changement culturel qui doit survenir afin d'en faciliter la mise en place. Nous n'avons donc pas ce premier élément qui permettrait un changement de culture militaire vers le concept de commandement de mission.

L'introspection sur les méthodes de résolution de crise employées au sein de l'Armée de terre canadienne constitue le deuxième élément qui permettrait le changement de culture souhaité. Elle paraît plus complexe à évaluer avec justesse, car elle se déroule

²⁹ Canada, Ministère de la Défense nationale, LFCA HQ 1000-1 (Comd) *Left and right of arcs for LFCA formation commanders* (Arcs de gauche et de droite pour les commandants de formation du SCFT), Ottawa, le Ministère, 15 sept 2002.

³⁰ Observation tirée de l'étude des Plans stratégiques d'opérations et de ressources (ou PSOR) produits par le Secteur du Québec de la Force terrestre (ou SQFT), le Secteur de l'Ouest de la Force terrestre (ou SOFT) et le Secteur Atlantique de la Force terrestre (ou SAFT), pour l'exercice financier 2002-2003, ainsi que leurs ébauches de PSOR pour l'exercice financier 2003-2004.

³¹ Canada, Ministère de la Défense nationale, QG 5^e GBMC 4980-4 (G3) *PSOR 2002/2003*, Ottawa, le Ministère, avril 2002. L'ébauche de PSOR du 1^{er} GBMC (1 CMBG 3000-1 (Comd) janv 2003) et du 2^e GBMC (2 CMBG 4980-2 (G3) 10 janv 2003), pour l'exercice financier 2003-2004, n'y font pas référence.

à de nombreux niveaux hiérarchiques différents, selon la nature de la crise, et ces divers niveaux hiérarchiques ne sont pas accessibles à tous. Il n'en demeure pas moins que

*[L]es cadres intermédiaires et inférieurs n'ont qu'à évaluer le comportement de leurs patrons pour se rendre compte s'ils sont prêts à prendre des risques; s'ils sont disciplinés; s'ils sont enclins à les faire participer dans la prise de décision; s'il existe une liberté d'action; si le contrôle est implicite ou explicite; [...]*³²

L'observation de l'entourage militaire suffit donc pour se doter d'une idée, d'une perception ou d'une impression de la situation, qui contribue à l'évolution de la culture de l'Armée. Ainsi, l'expression d'une intention, plutôt que la direction détaillée, est présentement en place dans la majorité des unités et formations. On retrouve les termes propres à l'expression de l'intention du commandant dans une majorité de directives. De plus, tous les manuels de doctrine ont été modifiés ou sont en voie de l'être, afin qu'ils reflètent la nouvelle philosophie. Seules les Ordonnances du Commandement de la Force terrestre (ou OCFT) pourraient bénéficier d'une révision en ce sens. La délégation de l'autorité conséquente à l'expression de l'intention du commandant est étroitement liée à la tolérance face à l'erreur, et c'est en observant ce dernier élément de plus près que le constat est le plus décevant. La Commission d'enquête qui a suivi les opérations canadiennes en Somalie a laissé des marques profondes sur la notion d'imputabilité et le droit à l'erreur humaine, dans l'esprit de nombreux membres de l'Armée. Beaucoup en ont conclu qu'il valait mieux ne rien faire que de risquer de commettre une erreur et avoir à en justifier les motifs en public, devant un panel probablement hostile. L'ingérence accrue des autorités politiques de haut niveau dans les affaires militaires, que l'on associe souvent à « l'effet CNN », ne fait qu'accroître ce sentiment qu'un perfectionnisme sans

³² Pierre-G. Bergeron, *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, Chicoutimi (Canada), Gaëtan Morin Éditeur, 1986, p. 50.

faillie est attendu. En de telles circonstances, la chaîne de commandement aura tendance à investir une part importante de son temps à vérifier le travail des subalternes, afin d'éliminer les erreurs. Comme l'explique le LGén Arthur C. Collins :

le talent [de déléguer] peut seulement être développé en donnant aux commandants subordonnés l'opportunité d'agir par eux-même sans craindre d'être limogés. Les commandants qui sont trop préoccupés par leur propre image sont lents à déléguer. Ils n'arrivent pas à donner aux subordonnés une chance d'apprendre de leurs erreurs, qui dans la plupart des cas résulteraient en des leçons valables sans grande perte, si ce n'est un peu d'embarras personnel. [Traduction libre]³³

De manière plus pragmatique, on peut aussi ajouter qu'il en coûte souvent plus de contrôler à outrance les activités au sein d'une unité que les bénéfices qu'on peut en retirer³⁴. D'autre part, l'exercice de l'initiative est aussi étroitement lié à la tolérance face à l'erreur. Sans une ouverture d'esprit face à une erreur honnête de la part d'un individu, l'initiative se bornera à des domaines limités, restreints, situés bien à l'intérieur de la zone de responsabilité de chacun. Cette forme d'initiative ne correspond pas à celle qui est définie et attendue dans le contexte du commandement de mission. Une transition réussie vers ce concept doit donc inclure une révision de la nécessité de préserver le souci de perfection qui s'est imprégné dans l'Armée de terre canadienne, ainsi qu'une reconnaissance plus concrète de la valeur que peut apporter une erreur dans le développement professionnel de celui ou celle qui la commet. Les tendances actuelles sont encourageantes, mais nous sommes encore bien loin du compte. Le processus d'introspection n'a pas encore atteint sa vitesse de croisière.

³³ LGén Arthur C. Collins, Jr., Tactical Command (Le commandement tactique), tiré de *The Challenge of Military Leadership* (Le défi du leadership militaire), édité par Lloyd J. Matthews et Dale E. Brown, Washington, Pergamon-Brassey's, 1989, p. 52.

³⁴ Omar Aktouf, *Le management entre tradition et renouvellement*, 3^e éd., Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1999, p. 185.

Le troisième élément favorable au changement de culture que l'Armée souhaite effectuer est l'ajustement de l'instruction individuelle octroyée à ses membres. Malheureusement, l'énergie et l'enthousiasme du CÉMAT ne semblent pas s'être matérialisées directement à cet égard. En effet, les normes générales applicables aux officiers³⁵ et aux militaires du rang³⁶ (ou MR) ne font pas état du concept de commandement de mission. L'accent demeure sur la loyauté et l'obéissance. Ces normes générales comptent même un avertissement relativement aux erreurs. Bien que ces normes soient communes aux Forces canadiennes (FC) en entier, l'Armée n'y a pas encore spécifié le besoin pour tous les militaires qui évoluent dans ses rangs de connaître et mettre en pratique cette philosophie.

Peut-être est-il plus raisonnable de placer cette exigence sur les officiers et les MR qui auront le besoin de mettre en pratique le concept de commandement de mission. Une vérification des normes d'instruction (ou NORIN) du personnel assigné aux métiers des armes de combat montre que les officiers de l'arme blindée, de l'artillerie et du génie n'étudient pas ce sujet lors de leur formation initiale de métier³⁷, alors que les officiers de l'infanterie, pour leur part, traitent de ce sujet spécifiquement³⁸. La majorité des cours avancés pour officiers, cependant, permettent à ceux qui y participent d'acquérir une compréhension commune et uniforme du concept de commandement de mission, à partir

³⁵ Canada, Ministère de la Défense nationale, A-PD-055-002/PP-001 *Normes générales des officiers des Forces canadiennes*, Ottawa, le Ministère, 1995.

³⁶ Canada, Ministère de la Défense nationale, A-PD-055-002/PP-002 *Normes générales des militaires du rang des Forces canadiennes*, Ottawa, le Ministère, 1996.

³⁷ Conclusions tirées des NORIN approuvées pour les groupes professionnels militaires (ou GPM) 21A (Officier de l'arme blindée), 22A (Officier de l'artillerie) et 24A (Officier du génie), qui sont conservées par la Direction de l'Instruction de l'Armée de terre (en ligne), et dont les dates de parution varient entre juin 1996 et février 2001, (consultées le 24 avril 2003).

³⁸ Canada, Ministère de la Défense nationale, *Officier d'Infanterie – Période de Développement 1*, (NORIN pour le GPM 23A), conservées par la Direction de l'Instruction de l'Armée de terre (en ligne), Ottawa, le Ministère, (consultées le 24 avril 2003).

du grade de capitaine. Pour leur part, les MR de ces mêmes métiers des armes de combat ne reçoivent aucune instruction³⁹ sur le concept de commandement de mission, peu importe le grade, à l'exception des artilleurs de campagne, qui traitent de ce sujet pour la première fois lors du cours destiné aux caporaux-chefs et aux sergents⁴⁰. Ainsi, pour les métiers des armes de combat, l'instruction individuelle sur le commandement de mission n'est offerte uniformément qu'aux officiers du grade de capitaine et au-delà, et non aux MR et aux officiers subalternes. Ces efforts de l'Armée pour enseigner à ses membres les rudiments du commandement de mission sont-ils suffisants ou adéquats? Non, si l'on considère l'avis du LGén Walter F. Ulmer, qui mentionne que

les habitudes de temps de paix deviennent les habitudes de temps de guerre. Les éléments prédominants de la puissance de combat immatérielle – tels que la discipline, la témérité, la compétence technique, la forme physique et la confiance – ont évidemment tous une longue période de gestation. [Traduction libre]⁴¹

Le quatrième item à considérer afin de faciliter le changement de culture de l'Armée de terre canadienne qu'entraîne l'introduction du concept de commandement de mission est l'importance accrue, pour fins d'avancement, que doit revêtir l'application de cette philosophie par ses membres. La composition du rapport annuel de performance (ou RAP) est une responsabilité du Directeur général des carrières militaires (ou DGCM), au QGDN, et elle est commune à tous les éléments des FC. De plus, l'attribution d'une importance relative aux divers facteurs considérés pour l'avancement est aussi soumise à l'approbation finale du DGCM. Il est donc difficile pour le CÉMAT d'exercer une

³⁹ Conclusions tirées des NORIN approuvées pour les GPM 011 (Cavalier de l'arme blindée), 031 (Fantassin) et 043 (Sapeur), qui sont conservées par la Direction de l'Instruction de l'Armée de terre (en ligne), et dont les dates de parution varient entre août 1998 et janvier 2003, (consultées le 24 avril 2003).

⁴⁰ Canada, Ministère de la Défense nationale, A-P9-021-DP3/PC-B01 *DP 3 Artilleur de campagne*, (en ligne), Ottawa, le Ministère, 27 mars 2002, (consulté le 24 avril 2003).

⁴¹ LGén Walter F. Ulmer, Jr., *The Challenge of Military Leadership* (Le défi du leadership militaire), édité par Lloyd J. Matthews et Dale E. Brown, Washington, Pergamon-Brassey's, 1989, p. vxii.

influence directe sur ces éléments. Néanmoins, aucun effort particulier n'a été fait, dans les limites permises au CÉMAT, afin de stimuler l'importance particulière liée à l'habileté à utiliser les concepts du commandement de mission⁴². L'importance d'un processus ou d'un comportement au sein d'une organisation est relative à l'attention qu'y porte la gestion. Il devient donc difficile de promouvoir efficacement l'usage d'une toute nouvelle philosophie si son usage n'influence en rien l'avancement au sein de l'organisation qui tente de l'implanter. Le concept de commandement de mission, du point de vue de l'aptitude à l'avancement, a été relégué au même niveau qu'une foule d'autres applications du leadership, tels que la prévention du harcèlement et du racisme, la saine gestion financière ou le maintien d'une bonne forme physique.

Finalement, quelles leçons peut-on tirer de ces quelques observations faites relativement au travail accompli par l'Armée de terre canadienne afin d'introduire le concept de commandement de mission, depuis 1998? Certes, une reconfiguration majeure comme celle qu'a entreprise l'Armée ne consiste pas à apporter quelques petits changements mineurs sans toucher la structure de base. Il faut faire plus que rafistoler les dispositions déjà en place. Michael Hammer et James Champy indiquent que, dans le cadre d'une telle restructure, « la clé du succès réside dans la connaissance et la compétence, non la chance. Si vous connaissez les règles et que vous évitez de faire des

⁴² En tant que Gérant de carrière pour les officiers du génie du grade de sous-lieutenant à major, l'auteur de cet écrit a participé au Conseil de sélection pour promotion des officiers des armes de combat aux grades de major et de lieutenant-colonel, ainsi qu'au conseil de sélection des MR pour le métier de Sapeur, pour l'année 2002. Ni le rapport final de chacun de ces conseils, ni les instructions préparatoires des présidents de ces conseils de sélection n'indiquent l'importance accrue à accorder à l'application de la nouvelle philosophie de commandement.

erreurs, vous avez toutes les chances de réussir⁴³. » Ils proposent également d'éviter une brochette d'erreurs courantes⁴⁴, dont quelques-unes méritent d'être mentionnées de façon à cerner les difficultés qui restent à surmonter pour permettre à l'Armée de compléter sa transition : 1) on ne change pas le mode de leadership, on change plutôt la façon de faire les choses, et c'est ce dernier item qu'il nous faut restructurer; 2) on ne doit pas limiter les changements à la seule doctrine, car le succès de la transition dépend aussi de modifications à apporter à d'autres secteurs ou services; 3) un discours et un nouveau manuel ne suffisent pas à transformer l'attitude de ceux qui devront appliquer la nouvelle philosophie de commandement : il faut que toute la hiérarchie ajuste son comportement en accord avec la nouvelle approche; 4) les changements marginaux tendent à compliquer la transition globale et affaiblissent la détermination globale de l'Armée à faire face à d'autres changements fondamentaux, à l'avenir; 5) on ne doit pas laisser une culture « sans défaut » faire obstacle au renouveau de la philosophie de commandement de l'Armée; et 6) on ne doit pas noyer la transition vers le commandement de mission dans un ensemble d'initiatives qui sont lancées simultanément et qui partagent l'attention et l'énergie de la chaîne de commandement. Force est donc d'admettre que l'Armée de terre canadienne a encore des actions à prendre afin d'arriver à une transition complète.

La compréhension de ce que signifie le concept du commandement de mission n'est pas l'obstacle principal de son intégration au sein de l'Armée de terre canadienne. Le chaos qui règne sur le champ de bataille moderne, combiné au besoin de réagir plus

⁴³ Michael Hammer et James Champy, *Le reengineering*, traduit de l'américain par Michel Le Seac'h, Paris, Dunod, 1993, p. 223.

⁴⁴ Michael Hammer et James Champy, *Le reengineering*, traduit de l'américain par Michel Le Seac'h, Paris, Dunod, 1993, p. 224-235.

rapidement, plus précisément et avec des armes plus mortelles qu'auparavant, requiert une habileté chez les commandants aux plus bas niveaux de la chaîne hiérarchique de s'ajuster aux situations changeantes, en accord avec une intention claire en provenance des commandants supérieurs. Une telle initiative, une telle capacité à assumer les responsabilités d'une décision prise avec comme seul paramètre l'intention du commandant supérieur nécessite une disposition unique. Une première difficulté réside donc dans la réalisation que la transition vers ce concept du commandement de mission représente un changement culturel majeur pour l'Armée. Une deuxième difficulté d'importance consiste à cerner tous les éléments qui peuvent favoriser la transition vers cette nouvelle philosophie de commandement, cette nouvelle culture militaire.

L'engagement complet de l'ensemble de la chaîne de commandement, une introspection sur les moyens qu'utilise l'Armée pour régler les situations problématiques auxquelles elle est confrontée, la révision de l'instruction individuelle donnée aux officiers et aux MR de l'Armée afin de leur faire connaître les préceptes du commandement de mission, et la représentation accrue de l'importance de cette philosophie pour l'avancement au sein de l'Armée sont considérés comme des éléments clés au succès de la transition.

Un examen sommaire des actions qu'a prises l'Armée de terre canadienne pour effectuer la transition vers le concept de commandement de mission révèle que ces éléments proposés ci-haut pour en assurer le succès n'ont pas été pris en compte, ou du moins n'ont pas été menés à bon terme. Bien que le CÉMAT ait fait preuve d'une détermination farouche au moment de la mise en place de cette philosophie, la mise en pratique par les différents paliers de la chaîne de commandement s'est avérée très inégale. Par ailleurs, les erreurs typiques associées à la reconfiguration majeure de la

culture de l'Armée ont été révisées et la transition peut se poursuivre. Cette transition vers le concept de commandement de mission est incomplète. Elle est cependant en bonne voie. Les sceptiques demanderont s'il est vraiment nécessaire de mener à terme ce changement, car on raconte souvent que la structure d'une armée est basée sur ses succès d'hier, et qu'elle prépare rarement cette dernière pour le conflit de demain. De plus, la révolution technologique permettant au dirigeant d'un pays de contrôler directement les activités militaires allant jusqu'à une section d'infanterie ne rend-elle pas le commandement de mission inutile, voire dépassé? Ne devrait-on pas plutôt attendre une meilleure solution avant de perturber la structure de l'Armée de terre canadienne? Nous voilà, en un sens, au cœur de la philosophie du commandement de mission : prendre une décision en accord avec l'intention du commandant supérieur et en assumer la responsabilité, ou attendre la confirmation du commandant supérieur qui pourrait ne jamais arriver...

BIBLIOGRAPHIE

AKTOUF, Omar. *Le management entre tradition et renouvellement*, 3^e éd., Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1999, p. 185.

ANTAL, Maj John F. *Thoughts About Maneuver Warfare* (Pensées sur la guerre de manœuvre), tiré de *Maneuver Warfare : an Anthology* (Guerre de manœuvre : une anthologie), édité par Richard D. Hooker, Jr., Novato (États-Unis), Presidio, 1993, 409 p.

ANTAL, Maj John F. « Maneuver/attrition : a Historical Perspective » (Manœuvre et attrition : une perspective historique), *Military Review*, Vol 72, N^o 10 (octobre 1992), p. 21-33.

BEAUMONT, Roger. *War, Chaos, and History* (La guerre, le chaos et l'histoire), West Port (États-Unis), Praeger, 1994, 214 p.

BERGERON, Pierre-G. *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, Chicoutimi (Canada), Gaëtan Morin Éditeur, 1986, 932 p.

BERNARD, H. *La guerre et son évolution à travers les siècles – Tome 1*, avec préface de Gonzague de Reynold, Bruxelles, Imprimerie Médicale et Scientifique, 1955, 667 p.

BLACK, Jeremy. *War: Past, present & future* (La guerre: le passé, le présent et le futur), New York, St Martin's Press, 2000, 310 p.

COLIN, Jean Lambert Alphonse. *Transformations de la guerre*, Paris, Economica, 1989, 337 p.

COLLINS, LGén Arthur S., Jr. *Tactical Command* (Le commandement tactique), tiré de *The Challenge of Military Leadership* (Le défi du leadership militaire), édité par Lloyd J. Matthews et Dale E. Brown, Washington, Pergamon-Brassey's, 1989, p. 49-58.

CONTANT, Pierre, *Principes et techniques de gestion*, Ste-Foy (Canada), Bibliothèque Nationale du Québec, 1972, 345 p.

DUBIK, Lt-Col James M. « On initiative and Control. » (Sur l'initiative et le contrôle), *Marine Corps Gazette*, Marine Corps Association, Vol 77, n° 4 (avril 1993), p. 75-81.

GARRETT, Maj Anthony R. « Information Superiority and the Future of Mission Orders » (La supériorité de l'information et l'avenir du concept des ordres de mission), *Military Review*, US Army Command and General Staff College, Vol LXXIX, n° 6 (novembre-décembre 1999), p. 61-69.

HAMMER, Michael et James Champy, *Le reengineering*, traduit de l'américain par Michel Le Seac'h, Paris, Dunod, 1993, 247 p.

HELLRIEGEL, D., J.W. Slocum et R.W. Woodman. *Management des organisations*, traduit de l'américain par Michèle Truchan-Saporta, Bruxelles, De Boeck Université, 1989, 693 p.

KEITHLY, David M., et Stephen P. Ferris. « *Auftragstaktik*, or Directive Control, in Joint and Combined Operations » (*Auftragstaktik*, ou le contrôle par la direction, dans les opérations interarmes et interalliées), *Parameters*, Carlisle Barracks, Vol 29, n° 3 (automne 1999), p. 118-133.

LEONHARD, Robert R. *The Art of Maneuvre : Maneuver-Warfare Theory and AirLand Battle* (L'art de la manœuvre : théorie de la guerre de manœuvre et Combat Air-Terre), Novato (États-Unis), Presidio, 1991, 315 p.

LESER, Lt-Col Jeffrey W.S. « Initiative: The Power Behind Intent » (L'initiative : l'autorité derrière l'intention), *Military Review*, US Army Command and General Staff College, Vol LXXVII, n° 5 (septembre-octobre 1997), p. 59-64.

LIND, William S. *The Theory and Practice of Maneuver Warfare* (La théorie et la pratique de la guerre de manœuvre), tiré de *Maneuver Warfare : an Anthology* (Guerre de manœuvre : une anthologie), édité par Richard D. Hooker, Jr., Novato (États-Unis), Presidio, 1993, 409 p.

MCANDREW, William. *Operational Art and the Canadian Army's Way of War* (L'art opérationnel et la façon de l'Armée canadienne de faire la guerre), tiré de *The Operational Art : Developments in the Theories of War* (L'art opérationnel : développements dans les théories de la guerre), édité par B.J.C. McKercher et Michael A. Hennessy, Westport (États-Unis), Praeger, 1996, 224 p.

MORNINGSTAR, Maj James K. « Creating the Conditions for Maneuver Warfare » (Créer les conditions pour la guerre de manœuvre), *Military Review*, US Army Command and General Staff College, Vol LXXV, n° 2 (mars-avril 1995), p. 36-43.

NELSEN II, John T. « *Auftragstaktik*: A Case for Decentralized Battle » (*Auftragstaktik* : le cas de la bataille décentralisée), *Parameters*, US Army War College Quaterly, XVII, n° 3 (septembre 1987), p. 21-34.

SILVA, Lt-Col John L. « *Auftragstaktik*: Its Origin and Development » (*Auftragstaktik* : ses origines et son développement), *Infantry*, Vol 79, no 5, (septembre/octobre 1989), p. 6-9.

STARRY, Gén Donn A. *Running Things* (Diriger les choses), tiré de *The Challenge of Military Leadership* (Le défi du leadership militaire), édité par Lloyd J. Matthews et Dale E. Brown, Washington, Pergamon-Brassey's, 1989, p. 10-17.

SULLIVAN, Gén Gordon R. « Delivering Decisive Victory : Improving synchronization » (Livrer la victoire décisive : améliorer la synchronisation), *Military Review*, US Army Command and General Staff College, Vol LXXII, n° 5 (septembre 1992), p. 2-11.

ULMER, LGén Walter F., Jr. *The Challenge of Military Leadership* (Le défi du leadership militaire), édité par Lloyd J. Matthews et Dale E. Brown, Washington, Pergamon-Brassey's, 1989, p. xi-xviii.

WILHELMY, Albert. *Introduction au Management*, Sillery (Canada), Fischer Presses, 1996, 327 p.

CANADA, MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, *La stratégie de l'Armée de terre*, (en ligne), Ottawa, le Ministère, révisée le 9 mai 2002, (consulté le 24 avril 2003).

CANADA, MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, *Officier d'Infanterie – Période de Développement 1*, (NORIN pour le GPM 23A), conservées par la Direction de l'Instruction de l'Armée de terre (en ligne), Kingston, le Ministère, (consultées le 24 avril 2003).

CANADA, MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, A-P9-021-DP3/PC-B01 *DP 3 Artilleur de campagne*, (en ligne), Kingston, le Ministère, 27 mars 2002, (consulté le 24 avril 2003).

CANADA, MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, A-PD-055-002/PP-001

Normes générales des officiers des Forces canadiennes, Ottawa, le Ministère, 1995.

CANADA, MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, A-PD-055-002/PP-002

Normes générales des militaires du rang des Forces canadiennes, Ottawa, le Ministère, 1996.

CANADA. MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE. B-GL-300-000/FP-000

L'Armée de terre du Canada, Ottawa, le Ministère, 1998.

CANADA, MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, B-GL-300-001/FP-001

Conduite des opérations terrestres – Doctrine du niveau opérationnel de l'Armée de terre canadienne, Ottawa, le Ministère, 1998.

CANADA, MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, B-GL-300-003/FP-001 *Le*

commandement, Ottawa, le Ministère, 1997.

CANADA, MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, LFCA HQ 1000-1 (Comd),

Left and right of arcs for LFCA formation commanders (Arcs de gauche et de droite pour les commandants de formation du SCFT), Toronto, le Ministère, 15 sept 2002.

CANADA, MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, QG 5^e GBMC 4980-4 (G3),

PSOR 2002/2003, Courcellette, le Ministère, avril 2002.

CANADA, MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, 1 CMBG 3000-1 (Comd),
Operating plan (OPPLAN) FY 03-04 (Plan d'opération (OPLAN) EF 03-04), Edmonton,
le Ministère, janv 2003

CANADA, MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, 2 CMBG 4980-2 (G3),
2 CMBG Draft Operation and Training Plan (Ébauche de plan d'opération et
d'entraînement du 2^e GBMC), Petawawa, le Ministère, 10 janv 2003.