

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LE CANADA EST-IL EN MESURE DE GAGNER LES CONFLITS NON-CONVENTIONNELS?

LCol J. Chouinard

JCSP 39

Master of Defence Studies

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, 2015.

PCEMI 39

**Maîtrise en études de la
défense**

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, 2015.

**LE CANADA EST-IL EN MESURE DE GAGNER LES CONFLITS NON-
CONVENTIONNELS?**

LCol J. Chouinard

“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.”

Word Count: 16 084

“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.”

Compte de mots : 16 084

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	2
LISTE DES FIGURES	3
SOMMAIRE EXÉCUTIF	4
AVANT-PROPOS.....	6
INTRODUCTION.....	8
CHAPITRE UN - LA CONFUSION STRATÉGIQUE AMÉRICAINE.....	11
Définir la victoire :	11
Pourquoi comprendre les façons de faire américaines	15
L'incohérence stratégique en Afghanistan, en Irak et l'absence d'unité d'effort.....	18
Et aujourd'hui contre l'état islamique, quelle approche?	27
CHAPITRE II - LES OUTILS EN APPUI AU COMMANDEMENT.....	30
L'outil de planification.....	30
Les états-majors, centralisation et courtisans modernes.....	37
Un parallèle limité à faire avec de grandes entreprises	51
CHAPITRE III- LE CORPS DES OFFICIERS	57
Proportion.....	57
Développement du leadership via le commandement	62
L'éducation et la doctrine.....	67
Les nombreuses habiletés d'un commandant moderne	78
CONCLUSION	82
BIBLIOGRAPHIE	85

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 - L'opinion de <i>Wikipédia</i> sur les résultats de trois différents conflits.....	13
Figure 1.2 - L'organisation civilo-militaire de la contre insurrection en Malaisie.....	24
Figure 2.1 – Le flux du processus opérationnel canadien.....	31
Figure 2.2. – Déploiement de l'OTAN en Afghanistan.....	43
Figure 2.3 – Général McChrystal à Kaboul.....	45
Figure 2.4 – Ordre opérationnel sur une page.....	48
Figure 2.5 – La restriction des options.....	53
Figure 2.6 – Proportion de la formation administrative pour un commandant.....	61
Figure 3.1 – Les bureaux de quelques commandants opérationnels.....	68

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Suivant les difficultés que les deux coalitions (*Coalition of the Willing*¹ et OTAN) ont eues à obtenir la victoire en Irak et en Afghanistan, il y a lieu de revoir nos outils et façons de faire en contexte opérationnel. En particulier, les officiers des forces armées canadiennes doivent examiner les méthodes s'appuyant sur des outils de planification tels le processus de planification opérationnelle (PPO) et le commandement opérationnel, méthodes qui s'appuient sur un important effectif d'état-major au détriment de troupes de terrain. Notre structure actuelle s'inspire des façons de faire britanniques puis américaines, mais ressemble davantage une structure pyramidale inversée où le rôle central des états-majors éloigne le commandant opérationnel du terrain. Cette structure et façons de faire exercent aussi un contrôle étroit sur les commandants tactiques et réduit la marge de manœuvre de ces derniers en contradiction avec les principes du commandement de mission. Ensuite, le nombre élevé et la proportion des officiers dans nos forces sont un indicateur que notre répartition est peut-être erronée. Bien que la transformation du corps des officiers en une culture de management s'inspire du monde des affaires des années 1950, certaines entreprises ont tiré des leçons depuis; en particulier parce que sur bien des aspects elles ont perdues leur avantage concurrentiel. Elles ont réduits de façon drastique les structures intermédiaires de management en plus d'éliminer les impératifs bureaucratiques paralysants. En bénéficiant d'une structure plus légère et flexible, le chef de talent est donc en mesure d'intervenir plus rapidement et directement sur les problèmes. De la même façon, notre appui beaucoup trop important

¹ Le terme *Coalition of the Willing* fait référence au groupe de pays ayant intervenu au côté des américains dans le conflit en Irak à partir de 2003. Source : Wikipedia « *Coalition of the Willing* », Modifié le 21 juin 2015, https://en.wikipedia.org/wiki/Coalition_of_the_willing

sur la doctrine et la formation (tradition américaine), ne nous prépare pas bien aux futurs conflits. Il y a lieu de s'inspirer par exemple des façons de faire au sein de la *Wehrmacht* des années 1930, où le commandement de troupes et l'éducation passaient avant la formation dans les écoles ou le positionnement de carrière. Finalement c'est en s'appuyant davantage sur nos hommes et nos femmes de terrain et en développant chez nos chefs une intelligence culturelle et sociale recherchant l'unité d'effort que nous serons en mesure de vaincre les ennemis de demain.

AVANT-PROPOS

Encore aujourd'hui, malgré l'excellence de la formation et de la préparation que les officiers de nos Forces armées canadiennes possèdent, nous n'arrivons pas à clairement gagner nos conflits dans un contexte de coalition. Plus récemment, nos plus proches alliés du 20e siècle ont vaincu après une longue bataille d'attrition ou avec des moyens incomparablement supérieurs. Depuis la campagne de Kitchener au Soudan, jusqu'à l'Irak ou l'Afghanistan en passant par la guerre des Boers, les deux guerres mondiales, la Palestine, Suez, l'Indochine le Vietnam, Grenade ou la Somalie l'histoire militaire occidentale récente est parsemée de demi-réussites ou d'échecs retentissants dans nos interventions. En 1944, malgré un avantage tactique, opérationnel et stratégique écrasant, un contrôle absolu et permanent sur les airs et la mer, contre un ennemi engagé dans un combat titanesque à l'Est, les alliés mettront près d'un an à se rendre en Allemagne.² Distance que ces derniers avaient déjà effectué en quelques semaines en 1940 contre un ennemi supérieur en nombre et en équipement. Nous avons encore plus de difficulté à obtenir le succès dans les conflits dits non-conventionnels. Des militaires américains comme James Bolger ou Bing West et de nombreux académiques au pays reconnaissent maintenant les problèmes entourant nos interventions en Irak et en Afghanistan.

Sur une note plus personnelle, je suis un soldat (réserviste) qui comme tant d'autres a été déployé à trois reprises dont deux fois dans le théâtre d'opérations de l'Afghanistan. En 2007-08, j'ai eu le privilège de travailler dans trois positions

² Dans les derniers 18 mois de la guerre, les alliés déploieront 80 000 blindés contre les 20 000 des allemands, 1,1 millions de véhicules contre 70 000, et 235 000 avions de combat contre 45 000. John Ellis, *Brute Force*, (New York: Viking, 1991), cite dans John R. Saul, *Voltaire's Bastards, the Dictatorship of Reason in the West* (New York, Vintage Books, 1992), Chapitre 9.

différentes à la fois sous commandement américain (*Operation Enduring Freedom*), puis canadien (*Task Force Kandahar*). J'ai été chef instructeur à l'entraînement de l'armée nationale afghane, mentor de *Kandak*³ et officier d'état-major. J'ai pu observer les façons de faire américaines à Kaboul en 2004 et 2007, celles des canadiens à Kandahar ainsi que celles de nos alliés hollandais à Tarin Kowt (Uruzgan). Plus de sept années après ma dernière expérience, et suivant une rigoureuse et riche formation au Collège d'État-major des Forces canadiennes à Toronto, je suis maintenant en mesure d'expliquer mes observations. Pour ce faire je vais m'appuyer sur les propos d'hommes et de femmes ayant une expérience académique et opérationnelle largement supérieure à la mienne.

Sur une note plus personnelle, je suis actuellement commandant des Voltigeurs de Québec et directeur chez LGS/IBM. Je suis aussi père de famille de deux enfants (cinq semaines et 17 mois). Ma remarquable épouse, Élise Corriveau, possède et gère sa propre entreprise tout en étant commandant adjoint d'une unité de réserve. Évidemment, c'est aussi à travers mes lunettes d'homme d'affaire et de citoyen-soldat que je vous présente ici, le fruit de mes recherches.

³ Bataillon afghan.

INTRODUCTION

À l'exception notable de la campagne contre-insurrectionnelle britannique menée en Malaisie dans les années 50, nous avons actuellement de la difficulté à développer et implanter une solution créative et efficace pour résoudre ce genre de conflit. En particulier lorsque l'usage classique de la puissance militaire n'est pas possible ou souhaitable. Ceci est vrai pour les États-Unis mais aussi pour les armées occidentales faisant partie de l'Alliance atlantique. Malgré notre excellence tactique, nous n'avons pas été en mesure de trouver une solution permanente aux problèmes complexes d'insurrection, de sécurité et de gouvernance dans ce pays.

Aux États-Unis d'anciens généraux qui ont commandé et ont pu observer de près la situation n'hésitent pas à reconnaître l'échec des techniques et tactiques employées en Irak et en Afghanistan (parmi ceux-ci, McChrystal, Casey, Petraeus, Keane)⁴ tandis que d'autres, tel John Bolger⁵, y font un constat d'échec. Dans les cercles militaires canadiens, ce n'est que du bout des lèvres que l'on se questionne sur nos résultats.⁶ Devant l'abondance de la littérature sur le sujet, il y a clairement des leçons à tirer de notre engagement.

En ce qui concerne l'armée de terre (forces spéciales ne sont pas incluses), nous avons aussi de la difficulté à répondre favorablement et rapidement aux demandes

⁴Par exemple, en discutant de l'intervention américaine en Irak McChrystal déclare: « I don't think a rational person would have ever said, 'Yeah that's worth it; we'll do that'. Source: Entrevue réalisée par le National Geographic Channels, «*American War Generals a sobering reflection on U.S. failures in Iraq* », 2015.

⁵ Daniel Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan Wars* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 2014).

⁶ Sean Maloney, « « *Le jeu en valait-il la chandelle?* » *L'intervention du Canada en Afghanistan et les perceptions de succès et d'échec* », Revue militaire canadienne, Vol 14 no 1 (2011), p.19-31.

d'interventions du gouvernement canadien.⁷ Nos délais sont de plus en plus importants avant de se déployer (Guerre du Golfe 1991⁸, Haïti 2004⁹) et nécessitent généralement une longue période de planification et de mise à niveau des troupes (Afghanistan 2003-2011). À ce niveau, la Marine royale canadienne et l'Aviation royale canadienne semblent obtenir de meilleurs résultats.¹⁰

Cet essai pose comme hypothèse que la place centrale qu'occupent la doctrine en support à la planification et au commandement opérationnel et les processus qui en découlent ainsi que la culture intrinsèque du corps des officiers sont la cause principale des difficultés que les États-Unis et le Canada ont dans leurs interventions militaires. Nous croyons que les Forces armées canadiennes en s'alignant sur les outils et modèles de commandement opérationnel américain font fausse route. Depuis l'avènement de l'armée professionnelle et bien avant, nous excellons toujours au niveau tactique, mais avons perdu notre souplesse en partie suivant cet alignement sur les Britanniques (début

⁷ À ce propos, lire: Bernd Horn, *No, But Yes. Military Intervention in the New Era: Implications for the Canadian Armed Forces* (Calgary: University of Calgary Centre for Military and Strategic Studies, 2015).

⁸ En 1991, les planificateurs ont estimés que les pour déployer la 4^e Brigade mécanisée de l'Allemagne à l'Arabie Saoudite (la seule brigade à 75% d'efficacité opérationnelle), le Canada aurait besoin de près de quatre mois (sept jours pour produire le plan, 45 jours pour rassembler la force, 55 jours pour déplacer la force et 35 jours d'entraînement et d'acclimatation en théâtre). Source: Sean Maloney, «*Missed Opportunity*»: *Operation Broadsword, 4 Brigade and the Gulf War, 1990-91* (Kingston, Ont: Royal Military College of Canada, 1995/2015), p. 40.

⁹ Le délai de déploiement des forces conventionnelles étant trop long, ce sont les forces spéciales (JTF2) qui se sont déployés en février 2004 pour mettre fin au régime du Président Aristide. Source : Paul Lockhart, «*Des Forces légères pour les opérations rapides de déploiement et d'insertion dans le théâtre* » Le journal de l'armée de terre du Canada, (2012), p.100.

¹⁰ À titre d'exemple : à la mi-octobre 2001, soit 1 mois après les événements du 11 septembre 2001, le Canada déployait six navires. Source : Canadian Broadcasting Corporation, «*Canada's military readiness for Operation Apollo* », modifié le 15 octobre 2001, <http://www.cbc.ca/news/canada/canada-s-military-readies-for-operation-apollo-1.254909> Autre exemple, le 07 octobre 2014 le gouvernement annonce que le Canada contribuerait à la coalition en menant des frappes aériennes. Le 28 octobre 2014, toutes les ressources aériennes de la Force opérationnelle aérienne en Irak (aéronefs, équipage aérien et personnel de soutien) sont arrivées au Koweït et débutent les opérations deux jours plus tard (30 octobre). Source : National Defence and the Canadian Armed Forces, «*Current Operations*», Modifié le 09 avril 2015, <http://www.forces.gc.ca/en/operations/current.page>

du siècle) puis les Américains. Comme notre allié américain, nous sommes relativement lourds, lents et extrêmement coûteux.

Devant les difficultés rencontrées dans nos interventions récentes, il y existe de multiples facteurs à l'œuvre. Ils peuvent être de nature politique, militaire, technologique ou encore complètement externes à l'organisation militaire. Nous nous concentrons ici sur les facteurs sur lequel nous exerçons un certain contrôle. Comme les États-Unis ont joué un rôle central lors des derniers conflits où le Canada a été engagé, mais surtout parce que nous nous inspirons de leurs façons de faire nous examinerons les écueils actuels sous l'angle américain. Ensuite, nous examinerons l'impact de la doctrine et des outils de planification sur les résultats que nous rencontrons en opérations. Finalement, nous examinerons brièvement la culture actuelle du corps des officiers américains et canadiens. Pour appuyer notre propos, nous ferons un survol comparatif avec le milieu des affaires ainsi que de la *Wehrmacht* qui a produit des commandants généralement considérés comme un exemple d'excellence opérationnelle et tactique.

CHAPITRE UN - LA CONFUSION STRATÉGIQUE AMÉRICAINE

Définir la victoire :

« It is the beginning of a great defeat for the enemy ». ¹¹

Général William Westmoreland, commandant des
Forces américaines, Vietnam, 3 novembre 1967.

«In Iraq, American military performance had been such as to make fabled generals such as Erwin Rommel and Heinz Guderian seem positively incompetent by comparison». ¹²

Max Boot, *The new American way*, 2003.

«Thanks to the decisions America's leaders made, the people of Afghanistan and Iraq – more than fifty million men, women, and children – are free today. We need not apologize for these successes. History will record that America's strategy for fighting terrorism was a good strategy, that the plan for Operation Iraqi Freedom was a good plan and the execution of that plan [...] was unequalled in its excellence by anything in the annals of war». ¹³

Général Tommy Franks, *American soldier*, 2004.

Considérant que plus de 100 000 Irakiens et 13 000 Afghans sont décédés, que les Américains ont perdu près de 7 000 soldats (coalition 1 300) et que les deux conflits ont coûté la somme de plus de un trillion de dollars ¹⁴, il peut être surprenant de lire de tels propos. D'autant que le mouvement insurrectionnel dépasse maintenant les frontières de l'Irak et que, selon le Watson Institute, une fois tous les intérêts payés, ces conflits auront coûté plus de sept trillions de dollars. ¹⁵ Ensuite, estimer que la campagne opérationnelle américaine livrée en 2003 par les États-Unis est supérieure en efficacité à celle livrée par les Allemands en 1939-1941 reflète bien l'état d'esprit suite au succès initial de

¹¹ Arthur J. Langguth, *Our Vietnam, The War 1954-1975* (New York: Simon and Schuster, 2002) p.467.

¹² Max Boot, «The new American Way of War», *Foreign Affairs*, 82 (juillet/août 2003), p.44.

¹³ Tommy Franks, *American Soldier, General Tommy Franks, Commander in Chief* (New York: Harpers-Collins Publishers, 2004), Epilogue.

¹⁴ Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan*, p.419.

¹⁵ Waston Institute, Brown University, «Cost of War », modifié en avril 2015, <http://watson.brown.edu/costsofwar/costs/economic>.

l'opération. Les propos ci-hauts font d'ailleurs écho au « *Mission Accomplished* » du Président Bush sur le porte-avions USS Abraham Lincoln en mai 2003.¹⁶ Il est important de mentionner que ces propos ont été écrits ou déclarés avant que l'insurrection en Irak prenne l'ampleur que l'on connaît maintenant.

Peut-être que pour les stratèges américains et par extension pour nos commandants, la définition de la victoire n'est pas claire. Lorsque questionné par un journaliste, l'amiral Mullen, chef d'état-major américain de 2007 à 2011, était lui-même incapable de d'offrir une définition claire de ce que ça prend pour gagner: « *Having an intellectual debate about winning or losing is not very helpful [...], I urge our troops to think carefully about how they will accomplish the mission they have been assigned* ».¹⁷ Un débat intellectuel pour définir la victoire? Difficile de concevoir comment les troupes sur le terrain peuvent s'y retrouver si ce n'est pas clair pour le plus haut gradé de l'armée américaine. Pour les commandants sur le terrain la poursuite de la victoire est une priorité et est exprimée dans des termes simples : « *This is a war. And this war will have a winner and a loser. We are not here to fight the war on terror. We are here to win it* ».¹⁸ Comme si ce n'était pas suffisant la nécessité d'obtenir la victoire est clairement ancrée chez l'officier et enseignée *ad nauseam* dans tous les livres portants sur le leadership ou l'éthique: « *The army officer is ultimately responsible for victory or defeat in war [...] and is responsible for success or failure in the military operations other than war into which*

¹⁶ Le Président Bush fera un atterrissage télévisé sur le porte-avion et délivrera un discours devant une bannière où il était inscrit « *Mission Accomplished* ». Source : Wikipédia, « *Mission Accomplished Speech* », modifié le 17 juin 2015, https://en.wikipedia.org/wiki/Mission_Accomplished_speech

¹⁷ Bing West, *The Wrong War, Grit, Strategy and the Way Out of Afghanistan* (New York: Random House, 2012), Chapitre 11.

¹⁸ Stanley McChrystal, *My Share of the Task*, New York: Penguin, 2014, p. 135.

*the Army is increasingly being thrust into».*¹⁹ Au niveau opérationnel ce qu'est la victoire n'est probablement un problème de compréhension mais la situation en Irak ou en Afghanistan demeure aussi floue qu'elle peut l'être sur Wikipédia (figure 1.1.). Selon Wikipédia qui normalement désigne clairement un gagnant ou un perdant dans les différents conflits on reconnaît dans les résultats en Afghanistan à la fois la défaite des talibans et leur reprise (tel que décrit ans la Figure 1.1). C'est le même constat en Irak où l'on reconnaît la défaite de Saddam Hussein tout en constatant la montée de l'État islamique.

Vietnam War (Chiến tranh Việt Nam) Part of the Indochina Wars and the Cold War	Iraq War Part of the Global War on Terrorism, and the Persian Gulf Conflicts	War in Afghanistan Part of the War in Afghanistan, the Global War on Terrorism, and the Spillover of the War in North-West Pakistan
<p>Date 1 November 1955¹¹ – 30 April 1975 (19 years, 5 months, 4 weeks and 1 day)</p> <p>Location South Vietnam, North Vietnam, Cambodia, Laos</p> <p>Result North Vietnamese victory</p> <ul style="list-style-type: none"> Withdrawal of American-led forces from Indochina Communist governments take power in South Vietnam, Laos and Cambodia South Vietnam is annexed by North Vietnam <p>Territorial changes Reunification of North and South Vietnam into the Socialist Republic of Vietnam.</p>	<p>Date 20 March 2003 – 18 December 2011 (8 years, 8 months, 4 weeks and 1 day)</p> <p>Location Iraq</p> <p>Result</p> <ul style="list-style-type: none"> Invasion and occupation of Iraq Overthrow of Ba'ath Party government and execution of Saddam Hussein Iraqi insurgency, emergence of al-Qaeda in Iraq, and civil war^[1] Subsequent depletion of al-Qaeda in Iraq,^[2] improvements in public security,^[3] Iraqi insurgency persists^[4] Establishment of democratic elections and formation of new Shia led government U.S.–Iraq Status of Forces Agreement Withdrawal of U.S. forces from Iraq Escalation of sectarian insurgency after U.S. withdrawal and spillover with the Syrian Civil War^[5] Resurgence of the Islamic State of Iraq, the successor of al-Qaeda in Iraq^[6] 	<p>Date 7 October 2001 – present (13 years, 9 months, 3 weeks and 2 days)</p> <p>Location Afghanistan</p> <p>Result</p> <ul style="list-style-type: none"> Defeat of the Taliban government in Afghanistan and fall of the Islamic Emirate of Afghanistan Destruction of al-Qaeda camps Killing of Osama bin Laden Establishment of new Afghan government and creation of the new Afghan National Army Taliban insurgency and War in North-West Pakistan Return of more than 5.7 million Afghan refugees from Pakistan and Iran^[7] Continuation of war and transfer of the combat role to the Afghan Armed Forces^[8]

Figure 1.1 - L'opinion de Wikipédia sur les résultats de trois (3) différents conflits.
Source : www.wikipedia.org, consulté le 15 août 2015.

Le Général Daniel Bolger qui a agi comme général commandant en Afghanistan (à deux reprises) et comme commandant de division en Irak, écrit dans ses mémoires que l'ennemi est « défait » lorsque qu'il n'a plus temporairement ou de façon permanente les

¹⁹ Robert J. Delessandro, *Army officer's Guide*, (Washington DC: Stackpole Books, 2008), p.63.

moyens physiques ou la volonté de combattre.²⁰ On doit y ajouter le critère de Sun Tzu qui précise que la victoire n'est pas suffisante, elle doit être rapide :

[A good commander] creates conditions certain to produce a quick decision; for him, victory is the object of war, not lengthy operation however brilliantly conducted. He knows that prolonged campaigns drain the treasury and exhaust the troops [...] no country has ever benefited from a protracted war.²¹

Comme les deux conflits récents ne remplissent pas les critères ci-haut doit-on parler de défaite? Comme au Vietnam, dans quelques années, ces nuances n'existeront probablement plus et des comparaisons plus directes seront tracées entre les différents conflits contre insurrectionnels (Vietnam, Irak et Afghanistan) tel que : «*After winning the election he [Nixon], was able to convince Karzai (excuse me, Thieu-Ky) to agree to a deal with the Taliban (excuse me, the Communists), [...] finally freeing Vietnam of its American occupiers* ». ²²

Cohen et Gooch²³, décrivent la défaite comme une différence significative entre les pertes engagés par l'adversaire et les nôtres.²⁴ Pour Cohen et Gooch, les pertes ne se comptent pas nécessairement seulement en vies humaines car dans la défaite militaire qu'ils examinent (Pearl Harbor) l'on compare surtout les pertes matérielles causées par l'ennemi.²⁵ Plus loin, ils ajoutent que c'est aussi dans l'incapacité à utiliser le plein potentiel des forces en place que l'on peut considérer une intervention militaire comme

²⁰ Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan*, p.42.

²¹ Sun Tzu, *The Art of War*, (Oxford: Oxford University Press, 1963), p.41

²² Éric Walberg, «Vietnam versus Afghanistan: Victory in Defeat», modifié le 30 juin 2011, <http://www.globalresearch.ca/vietnam-versus-afghanistan-victory-in-defeat/25443>

²³ Respectivement enseignant à l'Université de John Hopkins et historien militaire.

²⁴ Alan Cohen et John Gooch, *Analyzing Failure, Military Misfortunes: the Anatomy of Failure in War*, (New York, The Free Press, 2006), p.47.

²⁵ *Ibid.*, Dans l'exemple sélectionné il s'agit de Pearl Harbor où les japonais ressortiront clairement vainqueurs en détruisant la plupart des avions et navires de combat à Hawaï.

étant un échec.²⁶ En Irak ou en Afghanistan, la relative concentration de nos soldats et officiers (nous le verrons plus loin), enfermés dans des camps fortifiés ou dans des postes d'état-major est un exemple de perte de potentiel. Ces officiers pourraient sans doute avoir davantage d'impact directement sur le terrain. Un autre exemple est dans le manque d'unité d'efforts entre les différents membres de la coalition impliquée ou encore le peu de ressources autres que militaires engagées dans le conflit selon une réelle approche holistique. Il est vrai que pour parvenir à vaincre un ennemi souvent invisible qui suit un code si éloigné du nôtre (pas de règles d'engagements, aucun respect pour les civils, l'impact médiatique généralement en leur faveur), la tâche est terriblement ardue. Nos verrons aussi plus loin que lorsque les objectifs stratégiques sont mal énoncés, les commandants opérationnels n'ont rien sur lequel s'appuyer afin de déterminer s'ils rencontrent le succès.

Cela ne nous empêche pas d'examiner le résultat de façon critique et de reconnaître que si ce n'est pas une défaite, l'intervention des coalitions en Irak et en Afghanistan n'est certainement pas une victoire claire. Il y a sûrement lieu de se questionner sur nos méthodes en commençant par celles de nos plus proches alliés.

Pourquoi comprendre les façons de faire américaines

C'est un fait commun que le Canada et l'hémisphère occidental en général existe dans un système international façonné sur le modèle américain. Vers la fin du conflit et au sortir de la Deuxième Guerre mondiale, les États-Unis ont assumé le leadership dans l'établissement d'organismes économiques régulateurs (Banque Mondiale, Fonds

²⁶ *Ibid.*, p.48.

monétaire international, *GATT*) et militaires (OTAN, *NORAD*).²⁷ Par le financement important qu'ils accordent à l'ONU (22 % actuellement²⁸), ils ont aussi solidement établi les bases de cette organisation à vocation universelle. Cette influence s'appuie sur leur puissance militaire, instrument déterminant dans la projection de l'influence.²⁹ Le Canada fait donc clairement partie d'un système international construit largement sur le moule américain et s'appuyant sur la puissance de son armée.³⁰

En tant que principal partenaire économique et voisin immédiat, notre politique étrangère est donc alignée de près sur celle de notre plus proche allié. Notre dernier livre blanc officiel sur la défense remonte à 1994 avec *Le Livre Blanc sur la Défense*³¹, mais la dernière fois que nous avons établi nos objectifs stratégiques remonte plutôt à 2005 avec : « Fierté et influence : notre rôle dans le monde » établis sous le gouvernement libéral.³² On peut aussi considérer la version du gouvernement conservateur : « Stratégie de défense Le Canada d'abord ». ³³ Dans ces trois documents, le partenariat nord-américain constitue clairement une priorité économique et aussi en matière de défense.

Une politique étrangère indépendante de la principale puissance sur la planète est particulièrement difficile à envisager et n'est probablement pas dans notre intérêt. C'est d'autant plus vrai lorsque cette puissance est notre voisin immédiat et que 85 % de nos

²⁷ Sur ce sujet consulter le monumental ouvrage de Pavelec M. Serling, *Military-Industrial Complex and American Society* (Santa Barbara CA : ABC CLIO, 2010).

²⁸ Organisation des Nations unies, « Contribution des états membres au budget ordinaire », consulté le 30 juillet 2015, <http://www.un.org/fr/aboutun/budget/contributions.shtml>

²⁹ Patrick Lennox et Brian Bow, *An Independant Foreign Policy for Canada, Chapter 2, The illusion of Independance*, (Toronto: University of Toronto Press, 2008), Chapitre 2.

³⁰ *Ibid.*

³¹ Canada, *Livre Blanc sur la Défense*, 1994.

³² Canada, *Énoncé de politique internationale du Canada, Fierté et influence : notre rôle dans le monde*, Ottawa, 2005, p.34.

³³ Canada, *Stratégie de Défense : Le Canada d'abord*, 2008.

échanges économiques se font avec ce pays.³⁴ De fait, sauf dans de rares exceptions (Vietnam, Irak 2003), le Canada a docilement suivi les États-Unis dans ses interventions militaires d'envergure.

Selon certains observateurs, le déplacement des forces canadiennes vers Kandahar était le prix à payer de notre non-appui en Irak.³⁵ Cet alignement clair sur les États-Unis qui transparait au niveau des relations étrangères, s'étend aussi dans la façon d'aborder les conflits au niveau opérationnel; en particulier dans les outils et la doctrine.³⁶ À titre d'exemple, comme d'autres nations occidentales, nous avons aussi été séduits par la puce électronique et les stratèges américains qui considèrent la guerre comme un choc technologique.³⁷ Cette approche est d'ailleurs appuyée par plusieurs courants de pensées : *Revolution in military affairs (RMA), Third Wave, Network Centric, Fourth Generation*.³⁸ Lors de discours prononcé en 1999, George W. Bush (alors gouverneur) résume assez bien l'approche et l'influence délibérée exercée par les États-Unis sur ses alliés: « *This revolution perfectly matches the strengths of our country – the skills of our people and the superiority of our technology. The best way to keep the peace is to redefine war on our terms.* »³⁹

Sans aborder en détail la question des outils technologiques, nous verrons plus loin que cet intérêt pour trouver l'outil ou la doctrine qui fera la différence est loin d'être

³⁴ Lennox, Bow. *An Independant Foreign Policy for Canada*, Introduction.

³⁵ *Ibid.*, Chapitre 2.

³⁶ Michel Gauthier, *Campaigning in Afghanistan, a uniquely Canadian approach*, dans Bernd Horn et Emily Spencer, *No easy task, Fighting in Afghanistan* (Toronto: Dundurn, 2012), Chapitre 5.

³⁷ George C. Herring, *From Colony to Superpower: U.S. Foreign Relations since 1776*, (Oxford: Oxford University Press, 2008), p.917.

³⁸ Horn, Bernd, *In Harm's way The buck stops here: Senior Commander on Operation. Chapter 11, Ian Hope, Reflection on Afghanistan: Commanding Task Force Orion* (Kingston, Ont.: Canadian Defence Academy Press, 2008), p.211.

³⁹ Discours prononcé au Collège militaire de Caroline du Sud le 23 septembre 1999. Cité dans Ti Bird et Alex Marshall, *Afghanistan, How the West Lost it's Way* (London: Yale University Press, 2011), p.47.

une préoccupation seulement américaine. Considérant cette influence, il devient donc essentiel d'examiner le contexte stratégique de l'intervention américaine, les moyens utilisés au niveau opérationnel et la culture enseignée aux officiers afin de comprendre pourquoi il est si difficile d'obtenir une victoire claire dans les conflits actuels.

L'incohérence stratégique en Afghanistan, en Irak et l'absence d'unité d'effort

« Our primary failing in the war involves generalship. If you prefer the war-college lexicon, we-guys like me- demonstrated poor strategic and operational leadership»⁴⁰

General Bolger, *Why we lost*, 2014

Suivant la chute rapide des talibans en 2001, les États-Unis possédaient une chance unique d'intervenir de façon cohérente en Afghanistan. Al-Qaeda s'attendait certainement à ce que la résistance afghane s'organise contre l'envahisseur américain. Après tout, deux empires auparavant se sont heurtés aux redoutables *moudjahiddin* (Grande-Bretagne et Union soviétique). Très rapidement toutefois, les États-Unis réussirent à soumettre le pays en entier en organisant des alliances avec les seigneurs de guerre.⁴¹ Sans commettre davantage de troupes que quelques forces spéciales avec un appui aérien massif, les États-Unis atteindront leurs objectifs contre les talibans et les camps d'entraînement d'Al-Qaeda.⁴² Si les alliances avec les seigneurs de guerre ne cadraient pas très bien avec l'objectif d'apporter la démocratie en Afghanistan, cette façon de mener la guerre a permis de limiter l'opposition à l'invasion et surtout de minimiser les pertes américaines (considérant l'aversion pour les pertes de soldats au

⁴⁰ Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan*, Notes de l'auteur.

⁴¹ Ti Bird et Alex Marshall, *Afghanistan, How the West Lost it's Way* (London: Yale University Press, 2011), p.255

⁴² *Ibid.*

pays).⁴³ Cette approche est semblable à celle utilisée actuellement en Irak pour contrer l'État islamique où les forces spéciales diverses dirigent les frappes aériennes au sol tout en supportant les troupes irakiennes.⁴⁴

La problématique est que de 2002 à 2009 aucune stratégie cohérente n'a été suivie en Afghanistan et cela a eu un impact important au niveau opérationnel. En 2003, l'emphase a été placée sur la chasse à Al-Qaeda par l'armée américaine en parallèle de la FIAS (ISAF).⁴⁵ En 2004-05 l'armée américaine, de façon indépendante du reste de la coalition, s'est tournée vers des actions de contre-insurrection en tentant de convaincre les villageois de supporter les officiels afghans. En 2006, suivant une recrudescence des attaques talibanes, les efforts de la coalition sont revenus vers des actions tactiques (raids, assauts, etc.). En 2007 et 2008, en réponse aux nombreuses attaques talibanes, les Américains ont appliqué une politique de recherche et destruction agressive (*kick-door policy*). Finalement, l'effort principal de la coalition s'est déplacé vers la contre-insurrection (appuyée sur la Doctrine *COIN*)⁴⁶ en 2009, pour se terminer avec le mentorat des forces de sécurité afghane à partir de 2010. Pendant tout ce temps, les États-Unis et la coalition ont opéré sans direction stratégique claire. Le Canada a, quant à lui, établi en 2008 ses objectifs qui se transposaient en 44 cibles et dont la vision s'exprimait ainsi :

⁴³ Gwynne Dyer. *War* (Toronto: Vintage Canada, 2010), p.414.

⁴⁴ Daniel Byman. *Al-Qaeda, The Islamic State, and the Global Jihadis Movement* (New York, Oxford University Press, 2015), p.227.

⁴⁵ Force internationale d'assistance à la sécurité. La coalition de l'OTAN en Afghanistan. Mieux connu sous son acronyme anglais : *International Security Assistance Force* (ISAF).

⁴⁶ Terme désignant la doctrine de contre-insurrection. La « contre-insurrection » désigne les efforts pour arrêter un mouvement insurrectionnel tandis que le COIN désigne la doctrine et les techniques employées pour renforcer la gouvernance et la sécurité dans un conflit de basse intensité. Sean Maloney, *Counter-insurgency versus COIN* dans *Campaigning in Afghanistan, a uniquely Canadian approach* dans Horn, Bernd, Spencer Emily. *No easy task, Fighting in Afghanistan* (Toronto: Dundurn, 2012), Chapitre 10.

Une province de Kandahar plus sécuritaire et bien dirigée qui peut offrir des services essentiels à ses citoyens, cela grâce à l'appui d'un gouvernement national plus en mesure d'assurer sa sécurité, de gérer ses frontières et de soutenir à long terme les gains réalisés en matière de stabilité et de reconstruction.⁴⁷

Un rapport était produit par le gouvernement au parlement chaque année afin de mesurer le progrès par rapport à ces cibles mais cela ne peut être considéré comme une direction stratégique.⁴⁸ Il faudra attendre 2009 et sept années de *statu quo* pour qu'une direction stratégique claire soit enfin émise par le président américain.⁴⁹

Entretiens, pour répondre à ce manque de clarté stratégique du niveau politique, les généraux tenteront de prendre la relève. Le Général McChrystal implantera la dernière trouvaille mise sur pied et testée en Irak en 2005 par le Général Petraeus: le COIN.⁵⁰ Même en supposant que cette doctrine pouvait être implantée en Afghanistan et que les troupes allaient demeurer suffisamment longtemps pour en garantir le succès, il nous faut d'abord accepter que le COIN fût efficace en Irak. Ceci est loin d'être le cas. Comme le déclarent Bird and Marshall, professeurs en histoire militaire respectivement à l'université de Londres et de Glasgow :

This triumphalism is eloquent testimony to the domination of operational and tactical military concerns over broader geopolitical vision. "Success" in Iraq has witnessed civilian casualties measured in six figures; Iranian influence burgeoning not only in Iraq but in the region more widely; Saudi Arabia looking nervously and balefully at its Shi'a minority; a cost to the

⁴⁷ Canada, *L'engagement du Canada en Afghanistan* (Ottawa : Bibliothèque et archives du Canada, 2012), p.41.

⁴⁸ *Ibid.*,

⁴⁹ Quelques sources analysant ce manque de direction stratégique: Ti Bird et Alex Marshall, *Afghanistan, How the West Lost it's Way* (London: Yale University Press, 2011), p.3, Stanley McChrystal, *Commander's Assessment, International Security Force Commander – Recommendation for achieving Victory in Afghanistan* (Washington: 2009, p.137, et Bing West, *The Wrong War, Grit, Strategy and the Way Out of Afghanistan*. (New York, Random House, 2012), Introduction.

⁵⁰ Stanley McChrystal, *Commander's Assessment, International Security Force Commander – Recommendation for achieving Victory in Afghanistan* (Washington DC: 2009). Commander's Summary.

US alone of well above \$1 trillion, even by the most conservative estimates; severe diplomatic tension between Western allies; a rejuvenated Al Qaeda; and nearly five thousand coalition military deaths. Despite all this the future of Iraq, with its consequences for Western security, is still highly uncertain.⁵¹

Considérant les succès actuels de l'état islamique et l'incapacité de l'Irak à défendre seul son territoire, la prédiction ci-haut s'est avérée juste. De même, Bolger déclare aussi dans ses mémoires: « *by the time the [COIN] manual came out (2006) the techniques, had already been tried and found wanting.* »⁵² Pourtant c'est précisément la même doctrine que McChrystal défendra et cherchera à implanter à tous les niveaux en Afghanistan en 2009. Le COIN aura un impact si important que le président Obama, communiquera finalement ses intentions stratégiques établies par rapport à la nouvelle doctrine: « *to deny safe-haven to Al-Qaeda [...] to deny the Taliban the ability to overthrow the Afghan government [...] building sufficient Afghan capacity to govern [...]etc.*»⁵³

Après dix années d'essais et erreurs, les intentions stratégiques sont enfin définies. Par un curieux renversement de l'art opérationnel, elles le sont en s'inspirant d'une doctrine opérationnelle et tactique. Au lieu d'être une référence en appui pour gagner les conflits au niveau tactiques et opérationnels⁵⁴ le COIN est devenu une fin en soi, jusqu'au niveau stratégique. Le gouvernement américain subordonne la politique et la stratégie à des concepts militaires opérationnels à la mode.⁵⁵ Au point où certains y voient une

⁵¹ Bird et Marshall. *Afghanistan, How the West Lost it's Way*, p.255.

⁵² Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan*, p.429.

⁵³ Cité dans Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan*, p. 323.

⁵⁴ L'art opérationnel se définit comme étant:« *The skill of employing military forces to attain strategic objectives in a theatre of war or theatre of operations through the design, organization and conduct of campaigns and major operations*” dans Canada, Department of National Defence, B-GJ-005-500/FP-000, The Canadian Forces operational planning process, p.11.

⁵⁵ Bird et Marshall, *Afghanistan, How the West Lost it's Way*, p.220.

conspiration afin de changer la politique officielle.⁵⁶ Théories de complots mises de côté, les techniques de contre-insurrection fonctionnent si les pays intervenants arrivent à démontrer qu'ils sont prêts à demeurer sur place.⁵⁷ En annonçant la date de réduction des effectifs (juillet 2011), les États-Unis signalent à leurs ennemis qu'ils n'ont qu'à attendre un peu pour que la tempête passe.

Les États-Unis ont d'ailleurs entraîné le reste de la coalition dans cette voie (vacuum d'objectifs stratégiques). Sur la nature de l'engagement, l'intervention en Afghanistan n'est donc pas très différente de celle du Vietnam. C'est un conflit d'un an répété dix fois⁵⁸ et on a oublié d'intégrer les leçons de cet engagement. En particulier nous avons omis l'importance de la stabilité du commandement en opération.

En Irak, ce sont les mêmes problèmes bien que ce théâtre reçoit davantage d'attention de Washington. Les généraux Franks et Sanchez feront les mêmes erreurs que Westmoreland, commandant des forces américaines au Sud-Vietnam de 1964 à 1968. Les États-Unis au Vietnam sont incapables de comprendre la nature du problème auquel ils font face, et s'efforcent obstinément de vaincre les communistes en s'appuyant sur la mobilité et la puissance de feu américaine. Confiant que ses forces étaient en mesure d'infliger des pertes que l'ennemi ne pourrait remplacer, Westmoreland s'est plutôt engagé dans une guerre d'attrition qui ultimement précipitera la défaite et le retrait américain. On a ignoré ou implantés trop tard les leçons françaises d'Indochine (1946-

⁵⁶ À ce propos lire Fred Kaplan, *The Insurgents, David Petraeus and the Plot to Change the American Way of War*. Simon & Schuster;

⁵⁷ Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan*, p.429.

⁵⁸ "We were not in Vietnam for 10 years but for one year 10 times". David T. Courtwright, *Shy as a Frontier: Adventure, Aviation and Empire* (Texas: College Station, Texas A & M University Press, 2005).

1954), d'Algérie (1954-1962) mais avant et surtout celle des Britanniques en Malaisie (1948-1960).

De façon similaire à Westmoreland, Sanchez en 2003 décidera qu'une stratégie agressive et robuste allait neutraliser la rébellion avant qu'elle ne gagne en force.⁵⁹ Dans un conflit de type insurrectionnel, la victoire finale dépend de l'habileté d'un intervenant à gagner la confiance de la population locale (centre de gravité des différentes factions). L'armée ne doit donc être qu'un des instruments de l'approche globale d'une approche contre insurrectionnelle menée avec succès.⁶⁰ Se mettre à dos la population locale par des coups de main agressifs et par du « défonçage de porte » sert immédiatement les intérêts des insurgés (ou terroristes) qui n'ont plus qu'à recueillir les volontaires. De toute façon, tuer davantage de gens ne règle pas le problème : « *attrition by itself just means more dead people* ». ⁶¹

Tout comme les Français en Algérie, l'une des causes premières de l'échec stratégique des États-Unis en Irak et Afghanistan est le peu de coordination civilo-militaires.⁶² Dans une campagne insurrectionnelle, la victoire tactique ne consiste pas en un objectif en soit et doit plutôt faire partie d'une stratégie globale en vue d'obtenir une entente politique.⁶³ L'armée doit adopter des approches opérationnelles en accord avec les directions et approches stratégiques décidées par les autorités civiles ou par un comité

⁵⁹ Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan*, p.163.

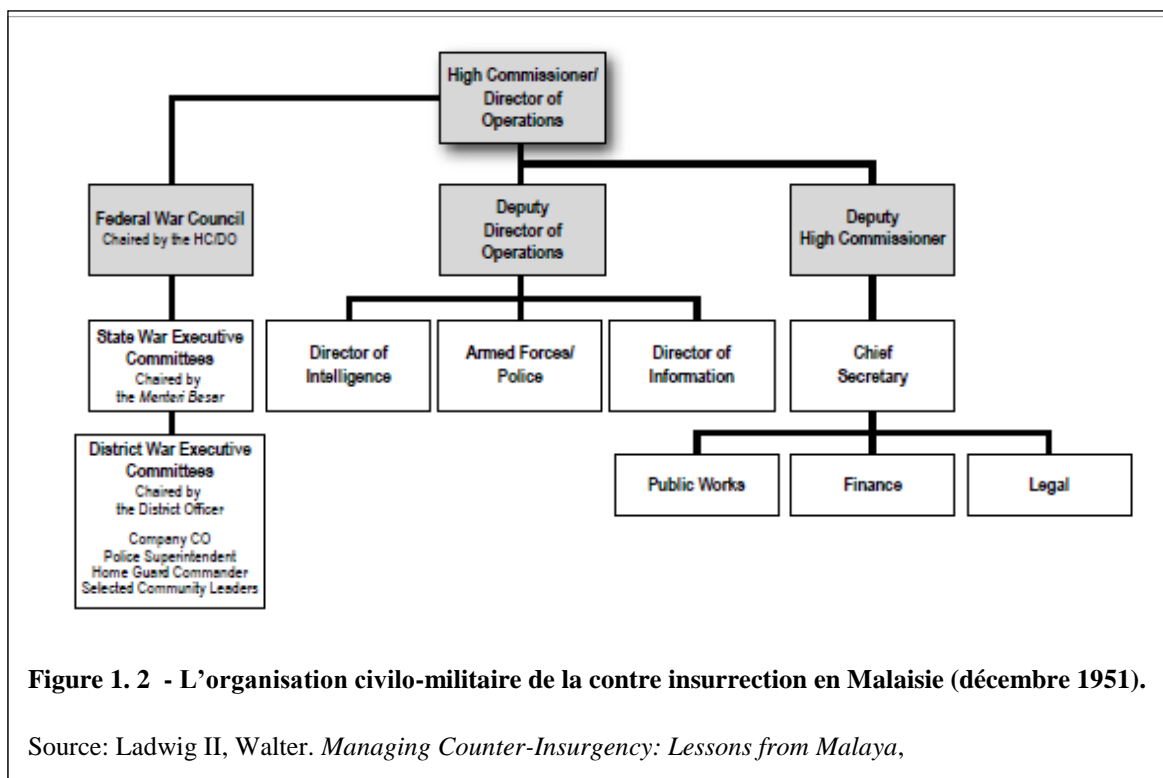
⁶⁰ United States. *Department of Defense, Counterinsurgency Operations* (Washington DC: Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 2009), P 3-24.

⁶¹ Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan*, p.86.

⁶² James S. Corum, *Bad Strategies: How Major Powers Fail in Counterinsurgency* (Minneapolis: Zenith Press, 2008) p. 256.

⁶³ *Ibid.*,

conjoint de gouvernance.⁶⁴ C'est d'ailleurs l'un des facteurs de succès de la campagne de contre-insurrection menée par les Britanniques en Malaisie (réf. figure 1.2). Le général à la retraite Briggs (suivi de Templer), concentrera ses efforts dans la coordination des efforts civilo-militaires à tous les niveaux du gouvernement.⁶⁵ Bien que ce soit ce qui est enseigné dans la doctrine, ce n'est pas ce qui s'est produit en Irak ou en Afghanistan. Dans ce dernier pays, les militaires ont, dès la fin des combats, pris le contrôle de tous les aspects de l'opération et la coordination se limitait aux opérations d'envergure, chaque



pays faisant à peu près ce qu'il voulait dans son secteur d'opération :

The absence of a consistent and clearly articulated international strategy for Afghanistan between 2006 and 2009 gave rise to what has been described by critics as a series of « locally designed » national campaigns across the

⁶⁴ Regroupant tous les instruments de pouvoir incluant des acteurs provenant de différentes factions de la nation-hôte mais aussi l'ensemble des acteurs gouvernementaux. Irina Goldenberg, Angela Febraro, Dean Waylon, *The Defence Team, Military and Civilian Partnership in the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence*, Canadian Defence Academy Press, p. 143.

⁶⁵ Walter Ladwig II, *Managing Counter-Insurgency: Lessons from Malaya*, *Military Review*, 2007, p.60.

Afghan area of operations, such as that conducted by Canadians in Kandahar, the British in Helmand, and the United States in the eastern provinces.⁶⁶

Même lorsque c'était absolument nécessaire, il y existait tellement de fractionnement du commandement militaire que cette coordination était à peu près impossible à exécuter alors que, comme le reconnaît le commandant de la *Task Force Orion*,⁶⁷ ce rôle est central pour un commandant opérationnel.⁶⁸

On a pu observer cette complexité au sein de *l'Afghan National Training Center*⁶⁹, organisation responsable d'entraîner les *Kandaks* afghans. Efforts collégiaux de l'OTAN, mais sous commandement américain, chaque pays étaient en charge d'une partie de l'entraînement et le mentorat s'opérait au niveau des formateurs (*train the trainer*). Au niveau de la base (infanterie), les Américains s'occupaient du cours de recrues, les Français des officiers et les Britanniques des sous-officiers. Les Canadiens (j'y étais à titre de chef instructeur) étaient responsables de l'exercice de validation final (deux semaines) qui devait ensuite conduire au déploiement des *Kandaks* à travers le pays selon les besoins opérationnels. Lorsque l'on recevait tous ces soldats à l'exercice final, un chaos indescriptible existait sur les TTP (techniques, tactiques et procédures). Les Français et Britanniques enseignaient leur propre doctrine aux chefs, et parfois même sur leurs propres armes pendant que les recrues apprenaient les façons de faire américaines (ce qui était la norme décidée⁷⁰). Lorsque l'on formait les pelotons et les compagnies pour l'exercice final, les sous-officiers et officiers étaient incapables de

⁶⁶ Horn et Spencer, *No Easy Task*, Chapitre 5.

⁶⁷ Désignation du Groupement tactique faisant partie de la *Task Force Kandahar* en Afghanistan en 2006.

⁶⁸ Horn, *op.cit.*, p.212.

⁶⁹ ANTC bientôt rebaptisée KMTC (Kabul Military Training Center).

⁷⁰ Le document de référence était le *FM 7-8 Infantry Rifle and Platoon Squad*.

diriger les actions de leurs hommes. Néanmoins, on envoyait au front ces soldats et nous pouvions annoncer qu'un autre bataillon afghan était prêt et formé alors que nous n'avons jamais accepté un tel standard dans nos armées.⁷¹

Si les militaires de l'OTAN avaient de la difficulté à coordonner et normaliser ensemble l'enseignement à donner aux Afghans sur une simple patrouille tactique, difficile d'imaginer comment nous pourrions y arriver à l'échelle du pays au niveau opérationnel ou stratégique. Et ceci, c'est simplement au niveau de l'alliance militaire, car les civils (hormis quelques représentants afghans) étaient à peu près absents de la scène opérationnelle. En l'absence d'une approche conjointe entre militaires et civils, les États-Unis et l'Alliance n'ont pas réussi à coordonner leurs actions et surtout permettre aux organisations non militaires d'appuyer la pacification et le développement économique dans le cadre d'une démarche réellement holistique.⁷²

Une certaine coordination existait au niveau tactique, les commandants de compagnies ou de peloton s'assuraient d'établir des liens avec les différents chefs (police, village, gouvernement, *etc.*). La responsabilisation au plus bas niveau (qui incidemment est un des principes *COIN*) a permis un usage de la force efficace au niveau tactique, mais contrôlé par des limites claires (vision centrale, mais exécution décentralisée).⁷³ Contrairement aux Français qui ont laissé les commandants improviser en Algérie⁷⁴, les américains et la FIAS a bien su encadrer l'usage de la Force par des « *commander*

⁷¹ En 2008, le commandement est retournée aux américains et le Canada fermait son équipe en novembre 2007. Institute for the Study of War, « *Afghan National Army* » Modifié le 18 février 2009. <http://www.understandingwar.org/afghanistan-national-army-ana>

⁷² United States, *Counterinsurgency Operations*, p.3-24.

⁷³ *Ibid.*,

⁷⁴ « *The sad truth was that, in spite of all our past experience, we had no single, official doctrine for counterinsurgency warfare* ». David Galula, *Pacification in Algeria, 1956-1958* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2006), p.64.

guidance » et des règles d'engagement robustes. En revanche, l'approche de McChrystal (*courageous restraint*), fut fortement critiquée notamment par West et Bolger. Cette approche demandait aux soldats de se retenir de répondre par le feu et le tir indirect même si cela risquait d'allonger le temps de réponse et permettre aux insurgés d'embusquer de nouveau les forces de la FIAS.⁷⁵ Sans surprise, pendant le commandement de McChrystal l'insurrection a grandi en importance et sophistication et le nombre de blessés et morts alliés est allé en augmentant.⁷⁶

Comme l'objectif à long terme d'une opération de contre-insurrection est d'assurer le développement du pays via un gouvernement effectif, nous devons adopter une démarche holistique aux opérations, et ce, à tous les niveaux de commandement (tactique, opérationnel et stratégique). Il doit donc y avoir un équilibre (et une norme) entre les moyens militaires et civils et surtout une prise en compte des différents facteurs pouvant garantir le support de la population civile. Il est intéressant quelle démarche on applique pour répondre à la menace de l'État islamique.

Et aujourd'hui contre l'état islamique, quelle approche?

“We very much see ISIL largely in a defensive posture inside Iraq, whatever momentum they had been enjoying has been halted, has been blunted”⁷⁷

Amiral John Kirby, porte-parole du Pentagone, 2015

Quelques semaines après cette déclaration, la ville de Ramadi tombera faisant suite à la chute de Mossoul et Fallujah l'année auparavant. Ceci sans compter les attaques

⁷⁵ McChrystal, *My Share of the Task*, p. 311.

⁷⁶ Andrew J. Bacevich, *The new American Militarism* (Oxford:Oxford University Press, 2005), p. 231.

⁷⁷ United States Department of Defense, « Department of Defense Press Briefing by Rear Adm. Kirby in the Pentagon Briefing Room », Modifié le 06 janvier 2015, <http://www.defense.gov/Transcripts/Transcript.aspx?TranscriptID=5561>

sous allégeance de l'État islamique de plus en plus nombreuses en dehors de l'Irak (Sinaï, Tunisie, France, Nigeria, *etc.*).⁷⁸ On nous répondra que la mort d'un des leaders (Abu Sayyaf) ou de nombreux membres de l'état islamique compensent pour ces défaites.⁷⁹ Dans la même tradition que le Vietnam, l'Irak et l'Afghanistan, la coalition recommence à mesurer le succès par le nombre d'ennemis tués alors que notre ennemi étend son emprise sur le terrain. Cela dit, contrairement à l'intervention en Irak en 2003, le Président Obama et son administration se sont efforcés de d'assurer l'unité d'effort et la cohésion avant de se lancer dans l'aventure. Actuellement, plus de 60 pays participent à l'effort.⁸⁰

Bien que clairement nous nous inspirions des campagnes semblables menées avec succès par les forces spéciales (Kosovo 1999, Afghanistan 2001) ce qu'Emily Spencer⁸¹ décrit comme le « *By, With, Through concept* »⁸², les bombardements que nous effectuons contre l'état islamique ont un impact difficile à mesurer. Comme nous pouvons observer de mois en mois, ils n'empêchent certainement pas les membres de l'État islamique d'étendre leur influence ou de gagner des partisans. On semble ignorer que les bombardements n'ont que rarement eu l'effet escompté contre un ennemi conventionnel

⁷⁸ Daniel Byman. *Al-Qaeda, The Islamic State, and the Global Jihadis Movement* (New York, Oxford University Press, 2015), p.172.

⁷⁹ Canadian Broadcasting Corporation, "ISIS mission: Despite Ramadi setback, battle not lost, Jason Kenney says" modifié le 20 mai 2015, <http://www.cbc.ca/news/politics/isis-mission-despite-ramadi-setback-battle-not-lost-jason-kenney-says-1.3080796>

⁸⁰ *Ibid.*, p.225.

⁸¹ Emily Spencer est professeure à la *University Northern British Columbia* et un associé de recherché à l'Institut canadien du Leadership.

⁸² « *By us* » *to assist at-risk friendly nations deal with securities issues. As the security capacity within those states was developed, the process transformed to cooperative activities and operations, "With us" to deal with extant security matters. Finally, once the process was complete and capacity developed to its fullest extent the process evolved to activities and operations "Through them" (i.e. nations assisted) to achieve the necessary security effect desired in pursuit of national interest.* Emily Spencer, *By, With, Through, a SOF Global Engagement Strategy* (Kingston, Ont: Canadian Defence Academy Press, 2014), p.2.

(Grande-Bretagne et Allemagne à la Seconde Guerre mondiale⁸³ ou plus près de nous en Lybie⁸⁴) et encore moins contre un ennemi qui se bat de façon non conventionnelle (Vietnam).

Des objectifs stratégiques incohérents, des tactiques diverses et constamment changeantes, une situation géopolitiquement complexe, une coalition aux intérêts divergents et une structure pyramidale inversée (*more tail than teeth*⁸⁵) et nous avons la recette de l'échec au niveau opérationnel et stratégique. Le fait est que, sauf exception, les unités sur le terrain n'ont jamais rencontré la défaite. Pourtant le résultat des deux opérations en Afghanistan et en Irak n'est clairement pas une victoire selon les mots mêmes d'un général ayant commandé dans les deux théâtres: « *Above tactical excellence yawned a howling waste. Rather, we faltered due to a distinct lack of humility. Certain we knew best, confident our skilled troops would prevail, we persisted in a failed course for far too long and came up well short [...]* ». ⁸⁶ De même, des généraux britanniques reconnaissent actuellement l'échec des deux interventions. ⁸⁷ Au moins un autre livre écrit par un officier du renseignement (*Losing Small Wars*), critique sévèrement la façon que les généraux britanniques ont commandés le conflit en Irak et en Afghanistan. ⁸⁸ La question demeure donc : pourquoi nous n'arrivons à trouver des solutions créatives, flexibles et efficaces dans la résolution de ce type de conflit?

⁸³ John Keegan, *A History of Warfare* (Toronto: Vintage Books, 1990/2009), p. 374.

⁸⁴ La chute de Kadhafi suite aux campagnes aériennes de l'OTAN a créé toute sorte de problèmes de sécurité dans ce pays qui demeure divisé.

⁸⁵ Expression régulièrement utilisée pour décrire notre armée (Lieutenant-Général Leslie en 2012, Premier Ministre Harper en 2013).

⁸⁶ Bolger, *Why we Lost : A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan Wars*, p. 431

⁸⁷ <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2804145/We-got-wrong-Afghan-war-Army-chiefs-admit-Former-Chief-General-Staff-think-brass-failed-calculate-dangers-size-force-needed.html>

⁸⁸ Frank Ledwidge, *Losing Small Wars, British Military Failure in Iraq and Afghanistan* (London: Yale University Press, 2011), 317p.

CHAPITRE II - LES OUTILS EN APPUI AU COMMANDEMENT

L'outil de planification

« When the only thing you own is a hammer, everything looks like a nail. »

Abraham Maslow, *The Psychology of Science*, 1966.

La raison d'être d'un processus de planification des opérations est de donner les moyens à un commandant de transformer des objectifs stratégiques en un plan militaire exécutable⁸⁹. Que ce soit le *Military Decision Making Process* (MDMP) ou le *Joint Operation Planning Process* (JOPP) utilisé par l'armée américaine et l'équivalent au Canada ou au sein de l'OTAN, le processus de planification opérationnel (PPO), ces approches de planification décomposent les problèmes en petits morceaux qui seront ensuite analysés par des spécialistes. C'est une approche formelle et systématique qui permet aux planificateurs de décomposer un problème en composantes discrètes qui seront ensuite synthétisés dans une réponse. Comme support à la planification, cette approche analytique permet de générer et valider des modes d'action au commandant. L'un de ces modes d'action sera ensuite sélectionné par le commandant et un plan détaillé sera conçu. Une fois cette analyse terminée ils sont ensuite intégrés dans un plan complet et détaillé (voir figure 2.1). En plus de normaliser le processus au sein des pays de l'OTAN, le PPO suit des étapes logiques et progressives et a fait ses preuves sur différents théâtres d'opérations.

⁸⁹ Canada, *The Canadian Forces Operational Planning Process (OPP)*, (Ottawa: Canadian Forces Joint Publication 5, 2008) p.1-3.

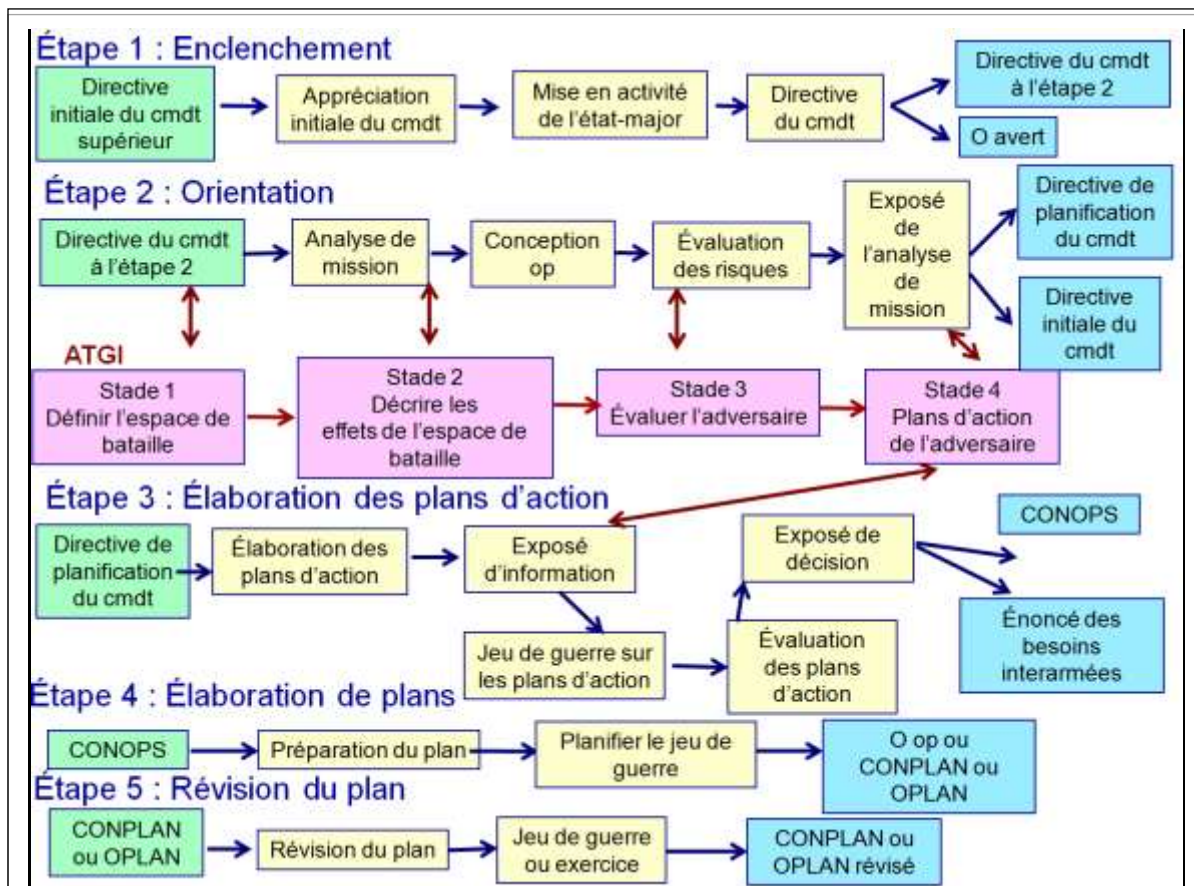


Figure 2.1 - Le flux du processus de planification opérationnel canadien.

Source : Collège d'état-major des Forces armées canadiennes

En regard des résultats obtenus lors des campagnes d'Afghanistan et d'Irak, il y a lieu de se demander si le *MDM/JOPP* ou le PPO sont des outils offrant aux commandants la possibilité de réellement influencer la bataille et d'obtenir la victoire. Clairement, ce processus est particulièrement efficace dans certaines circonstances surtout lorsque l'on aborde les problèmes de façons linéaires et mécaniques. Que ce soit en Irak en 1991 et en 2003, en Afghanistan en 2001, au Kosovo en 1999, les Américains et leurs alliés ont eu beaucoup de succès dans les phases initiales des conflits en utilisant cette approche analytique. Ne serait-ce qu'en termes de logistique, la guerre du Golfe en 1991 est

certainement un exploit remarquable. Déplacer une telle quantité d'hommes et d'équipement et assurer leur ravitaillement dans des délais très serrés demandaient les meilleurs planificateurs logistiques au monde et le Général Schwarzkopf s'est assuré de les obtenir.⁹⁰ Si on est d'accord avec l'affirmation comme quoi : «*operation planning is about 90 percent logistics planning*»⁹¹, l'utilisation du PPO est tout à fait adaptée aux phases initiales surtout si les voies d'approches au théâtre sont sécurisées et que suffisamment de temps est disponible. Lorsque le doctor David Bryant a observé le 1^{er} Groupe Brigade Mécanisé en exercice durant *Virtual Ram*, il conclura que le PPO : «*[...] is not ideally suited to military planning especially in the time-constrained and uncertain environment of warfare*».⁹² Dans ses études sur la performance du commandement et contrôle, Gary Klein note que les planificateurs expérimentés adoptent généralement une approche naturelle à la décision spécialement dans un environnement où le temps manque et la situation est dynamique.⁹³ Le processus de planification est rigide, nécessite beaucoup de temps et demande à ce que les intrants soient relativement stables et connus. Il est mal conçu pour répondre à des opérations au rythme élevé ou se déroulant dans un contexte unique ou nouveau. De plus, elle limite les capacités des états-majors à bien comprendre les problèmes non linéaires qui caractérisent l'espace contemporain d'opérations (insurrection, crises humanitaires, etc.).⁹⁴ Bien que certains

⁹⁰ Dans les troupes impliquées dans l'Opération *Desert Storm*, la seule promotion au-dessus du rang de Colonel sera celle du Lt-Gen William Pagonis, logisticien en chef de l'opération. Source: Norman H. Schwarzkopf, *It Doesn't Take a Hero* (New York: Bantam Books, 1993), Chapitre 18.

⁹¹ Goldenberg Irina, Febraro, Angela et Waylon Dean, *The Defence Team, Military and Civilian Partnership in the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence* (Ottawa: Canadian Defence Academy Press, 2015), p. 134.

⁹² Mattew, Lauder, *Systemic Operational Design: Freeing Operational Planning from the Shackles of Linearity*, (Kingston Ont: Canadian Military Journal, 2009), p.3

⁹³ *Ibid.*,

⁹⁴ *Ibid.*,

que l'une des alternatives (le design⁹⁵) n'offre pas de réponse à ces problèmes voici ce que l'on dit sur le PPO :

Linearity implies structural stability and rigidity, and, as a result, a high level of predictability, whereas non-linearity implies instability, fluidity, and unpredictability. The underlying principle of linearity is that the whole is equal to the sum of its parts, which allows the problem-space to be broken down without loss. Within a non-linear environment (in particular social systems), inputs and outputs, as well as the parts of the system, are not proportional. As a result, the parts of the system cannot be isolated from each other or from the system as a whole – the system must be measured holistically.⁹⁶

Finalement, et c'est certainement son plus grand défaut, cette approche limite, voire neutralise, la participation active de plusieurs membres de l'état-major à commencer par le commandant. Comme on peut le voir dans la figure 2.1 ci-haut, le commandant intervient au début et à la fin de quelques étapes, le reste du temps cet officier et parfois son chef d'état-major, qui sont théoriquement les plus capables de trouver une solution à un problème, demeurent à l'écart de la réflexion.⁹⁷ La mise en place de modes d'action est reléguée au niveau des officiers aux postes secondaires. Le PPO propose tout de même une démarche plus directe lorsque la situation l'exige : le *rapid response planning*⁹⁸. Cette démarche permet la production très rapide d'un ordre d'opération en cas d'urgence. Cela dit, ce n'est pas une démarche privilégiée et les Forces armées canadiennes (FAC) chercheront avant tout à s'appuyer sur un plan existant.⁹⁹

⁹⁵ Adam Elkus et Crispin Burke, *Operational Design: Promise and Problems* (Bethesda MD, Small Wars Journal, 2010), p.5.

⁹⁶ T. Czerwinski, *Coping with Bounds: Speculations on Nonlinearity in Military Affairs* (Washington, DC: DoD Command and Control Research Program, 2003, Matthew, Lauder, *Systemic Operational Design: Freeing Operational Planning from the Shackles of Linearity*, (Kingston Ont: Canadian Military Journal, 2009), p.4.

⁹⁷ *Ibid.*, p.3.

⁹⁸ Canada, *The Canadian Forces Operational Planning Process (OPP)*, Annexe A.

⁹⁹ *Ibid.*, p.3-5.

Pour une analyse critique et plus approfondie des failles du PPO, voir les écrits de Bergstrand¹⁰⁰ and Klein¹⁰¹.

Dans les théâtres d'opérations secondaires des deux guerres mondiales, les commandants ont pu « bénéficier » d'un environnement moins « structuré ». Ils ont exercé une approche plus naturelle au commandement et à la planification qui s'adapte mieux à un tempo élevé et à une situation changeante avec des moyens limités.¹⁰² Il suffit de penser aux campagnes britanniques ou allemandes respectivement en Arabie (Lawrence) en Afrique de l'Est (Lettow-Vorbeck) lors de la Première Guerre mondiale, et ensuite l'excellence du commandement allemand en Afrique lors de la Deuxième Guerre mondiale. Aussi les opérations non conventionnelles menées par les Britanniques et Américains en Birmanie sont des modèles en soit.¹⁰³ On se rapproche davantage du commandement classique où le général exerce une influence directe et personnelle. Il est clair toutefois que pour certaines opérations d'envergure, nous avons besoin de réflexions plus poussées et tout ne peut reposer que sur un seul homme. Au chapitre deux de la référence américaine sur le *COIN* on met l'accent sur **l'unité d'effort**, une approche compréhensive qui emploie tous les instruments du pouvoir national.¹⁰⁴ Un peu à la façon

¹⁰⁰ B. Bergstrand, "Situating the Estimate: Naturalist Decision-making as an Alternative to Analytical Decision-making in the Canadian Forces" 11 May 2001. Cité dans Lauder, *Systemic Operational Design: Freeing Operational Planning from the Shackles of Linearity*, p.3

¹⁰¹ Gary A. Klein, "A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making," in G.A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, and C.E. Zsombok (eds.), *Decision Making in Action: Models and Methods* (Norwood, NJ: Ablex Publishing, 1993), pp. 138-147.

¹⁰² Lauder, *Systemic Operational Design: Freeing Operational Planning from the Shackles of Linearity*, p.2.

¹⁰³ Pour une analyse historique des approches américaines et britanniques en Malaisie et au Vietnam consulter: John A. Nagl, *Learning to Eat Soup with a Knife, Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam*, Chicago: University of Chicago Press, 2005). Autre ouvrage classique: Dan Baum, *Battle Lessons, Defeating communist Insurgency: The Lessons of Malaya and Vietnam* (London: Hailer Publishing, 1966).

¹⁰⁴ US Army Field manual/Marine Corps Warfighting Publication, *The US Army/Marine Corps Counterinsurgency Field Manual* (Chicago: The University of Chicago Press, 2005), p. 53.

des Britanniques en Malaisie, cette doctrine reconnaît que le leadership peut même être assumé par des autorités autres que militaires lorsque nécessaire (nation hôte, civils, *etc.*).

Un peu comme la méthode *EBAO*¹⁰⁵ qui peut agir comme alternative ou complément au PPO, l'armée israélienne utilise le *Systemic Operational Design (SOD)*. Le *SOD* propose une approche naturelle, empirique et flexible au commandement opérationnel.¹⁰⁶ Utilisée par l'armée israélienne depuis plus de vingt ans, cette méthode évalue un problème sur une perspective plus large plutôt que de se limiter aux parties analysées de façon séparée. Au lieu de faire la somme des parties qui se traduisent en mode d'action, on analyse et aborde le problème de façon transversale. En reconnaissant et en évaluant les relations de ses parties dans un système donné il est possible de reconnaître les zones de tensions et de les exploiter. Les unités opèrent de façon autonome, mais en synergie en vue d'atteindre un état final spécifique. Les critiques de cette approche mentionnent qu'elle demeure complexe à maîtriser et qu'à l'exception d'Israël, aucun pays ne l'a encore implanté. De plus, comme certaines approches de gestion récentes il n'utilise pas de méthodes quantifiables pour mesurer le progrès et la performance.¹⁰⁷ Malgré ces limitations, cette approche est tout de même appliquée par un pays qui est constamment sous la menace et mérite donc qu'on lui accorde notre attention.

¹⁰⁵ *Effects Based Approach to Operations* ou approche basée sur les effets. Il s'agit d'une approche généralement utilisée comme complément dans l'expression des intentions du commandant aux États-Unis et au Canada. Elle permet de laisser la latitude aux unités subalternes en demandant un « effet » basé sur l'état final recherché qui tient compte de tous les facteurs, dont l'ennemi en particulier.

¹⁰⁶ Lauder, *Systemic Operational Design: Freeing Operational Planning from the Shackles of Linearity*, p.2.

¹⁰⁷ Milan N. Vego, *A Case Against Systemic Operational Design* (Washington DC: National Defense University Press, 2009), p. 74.

Au Canada, l'approche compréhensive est une philosophie qui encourage la collaboration entre les acteurs militaires, les forces multinationales et les non militaires.¹⁰⁸ Du côté de l'alliance atlantique, on examine aussi cette façon d'aborder les problèmes au sein du *NATO Rapid Deployable Corps* en Italie. Intitulé *the Comprehensive Approach Directive*, on reconnaît l'interdépendance des facteurs classiques de l'espace d'engagement de l'alliance (politique, militaire, économique, social, infrastructure et information).¹⁰⁹ Cette approche inclut toutes les organisations possédant un objectif commun et une vue commune sur la définition du succès et les mesures de progression. Comme l'explique le Colonel Bernd Horn, cette approche est aussi connue sous les termes de 3D (Défense, Diplomatie, Développement) et *WoG* (*Whole-of-Government*).¹¹⁰

La meilleure illustration en Afghanistan de ce genre d'approche est bien sûr l'équipe de reconstruction provinciale (mieux connue sous son acronyme anglais *PRT*¹¹¹). Le *PRT* du Canada à Kandahar était l'un des vingt-cinq de ce genre. Normalement constitués de membres de différentes agences gouvernementales (Affaires étrangères, Ministère de la Défense, Gendarmerie Royale), ils sont supportés par le groupement tactique pour sa protection.¹¹² Dans les faits toutefois, 315 des 335 membres du *PRT* étaient composés de militaires en 2008 même si cette proportion ira en diminuant.¹¹³ Malgré la présence limitée d'agences civiles, le Canada s'est d'ailleurs révélé être un

¹⁰⁸ Dave Woycheshin, *Harm's Way – The Comprehensive Approach: Perspectives from the Field* (Kingston Ont. Canadian Defence Academy, 2015), p. 1.

¹⁰⁹ Geza, Simon, Duzenli, Musaffer. *The comprehensive operations planning directive*, NATO IRDC-ITA magazine, 2008, p.3

¹¹⁰ Horn, Bernd cité dans Woycheshin, *Harm's Way – The comprehensive approach: Perspectives from the Field*, p.39.

¹¹¹ *Provincial Reconstruction Team*.

¹¹² Lennox et Bow, *An Independent Foreign Policy for Canada*, Chapitre 1.

¹¹³ *Ibid.*

leader de l'approche civilo-militaire dans sa campagne en Afghanistan. Selon Michel Gauthier, commandant du *CEFCOM*¹¹⁴ de 2005 à 2009: « *The [WoG approach] has directly underpinned the creation of a Canadian campaign approach in Afghanistan over the last several years. This concept involves Canadian field partners, members of the international community, and Afghan authorities at all levels* ». ¹¹⁵ Cela dit, même si le PRT était normalement l'effort principal, l'attention et les ressources du contingent canadien est toujours revenu au groupement tactique une fois la rotation débutée. La représentation somme toute limitée des autres organisations civiles ne constituent sans doute pas un bon exemple doctrinaire comparable à la Malaisie. Au Canada il faut probablement remonter à la campagne du Nord-Ouest en 1885 où notre intervention fut réellement holistique.¹¹⁶

Que ce soit par une approche *EBAO*, *SOD*, ou via une autre démarche compréhensive ou holistique nous avons compris qu'une solution purement militaire n'est pas une stratégie gagnante et que les succès tactiques à répétition ne nous apporteront pas la victoire.¹¹⁷ Si le PPO est utile pour des problèmes classiques de temps et espace et pour les interventions conventionnelles (état contre état, guerre mécanisée, doctrine de l'ennemi connu) ou défis logistiques, il semble très mal conçu pour les opérations à tempo et risques élevés.¹¹⁸ Il est de plus mal adapté pour étudier des problèmes complexes au niveau opérationnel et stratégique comme nous avons rencontré en Irak et en Afghanistan (phase de consolidation ou de stabilisation en particulier). Une

¹¹⁴ *Canadian Expeditionary Forces Command.*

¹¹⁵ Gauthier, *Campaigning in Afghanistan, a uniquely Canadian approach*, Chapitre 5.

¹¹⁶ À ce sujet lire le travail de: Grebstad, D.W., *All In: The North-West Rebellion and the Comprehensive approach to Operations*, Collège des Forces canadiennes, Toronto, 2013.

¹¹⁷ United States, *The US Army/Marine Corps Counterinsurgency Field Manual*, p. 50.

¹¹⁸ Lauder, *Systemic Operational Design: Freeing Operational Planning from the Shackles of Linearity*, p.3.

approche de résolution de problème plus englobante autant au niveau militaire que civil mais aussi rapide et flexible constitue notre meilleur moyen d'assurer le succès et serait davantage en accord avec notre doctrine.¹¹⁹

Les états-majors, centralisation et courtisans modernes

Nous avons vu que le PPO peut être un outil lourd, lent et peu flexible pour répondre aux problèmes complexes d'une insurrection ou aux enjeux de stabilisation. En plus de manquer de flexibilité, nous avons aussi une fâcheuse tendance à centraliser l'information qui est plusieurs fois filtrée par les différentes couches d'état-major. C'est encore plus problématique lorsque le comportement des individus responsables encourage cette centralisation de l'information au lieu de donner les moyens et l'espace nécessaires aux commandants opérationnels et tactiques.

En Irak en 2003, le contrôle étroit qu'exercent les supérieurs et en particulier l'état-major sur les éléments de manœuvre est bien illustré dans l'exemple de la poussée dans Bagdad du 5 avril. Cette initiative du commandant de division (Major Général Blount III) demandait à la Brigade blindée de foncer à travers la ville de Bagdad avec les blindés, sans le support de l'infanterie. Dans la plus belle tradition prussienne et menée par un commandement de terrain efficace, le bataillon de tête devait pousser ses blindés en plein cœur de Bagdad.¹²⁰

Menée de main de maître par le commandant de Brigade (Colonel Perkins) cette initiative audacieuse était contraire à la doctrine américaine sur l'emploi des blindés et

¹¹⁹ Canada, Department of National Defence, B-GJ-005-000/FP-001, *Canadian Forces Joint Publication 01 Canadian Military Doctrine*. (Ottawa: DND Canada, 2011), Chapitre 6.

¹²⁰ Jorg Muth, *Command Culture, Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces*, Chapitre 6.

entraîna aussi en contradiction avec les plans du V^e Corps qui cherchait plutôt à encercler la ville. Le commandant de Division s'opposa à l'état-major du Corps et devra déguiser cette avance en « reconnaissance en force ».¹²¹ Superbe clin d'œil à Guderian qui déguisera la poursuite de son avance après Sedan en mai 1940 en utilisant le même subterfuge.¹²²

Contre toute attente, la percée blindée (baptisée *Thunder Run*) à travers Bagdad allait frapper au cœur du centre de gravité ennemi et mettre fin à la résistance organisée. L'initiative du commandant de Brigade sur le terrain au mépris de la doctrine, constitue pour Muth, « *as close as the U.S. Army has ever come to Auftragstaktik.* »¹²³

Comme on le sait, la suite fut terriblement mal planifiée. La *U.S. Coalition Provisional Authority (CPA)*, responsable de maintenir la stabilité, y fera trois erreurs fondamentales :

- Élimination des membres du parti Baath qui gérait le pays;
- Dissolution de l'armée et de la police irakienne (350 000 Irakiens avec des armes);
- Retard dans le transfert des pouvoirs au gouvernement irakien.¹²⁴

Quelque mois plus tard, l'armée américaine accueillie d'abord en libératrice fera face à une insurrection armée complète qu'elle sera incapable de maîtriser.

¹²¹ *Ibid.*

¹²² En déguisant sa poussée en reconnaissance en force et avec une petite portion des blindés et en dépit de l'opposition de son état-major supérieur, Guderian réussira à vaincre une armée mieux équipée. John Keegan, *La Deuxième Guerre mondiale*, (Paris : Éditions Perrin, 1989), p.107.

¹²³ Commandement de mission. Cité dans Jorg Muth, *Command Culture, Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces* (Denton, University of North Texas, 2011), Chapitre 6.

¹²⁴ «Within days Bremer issued CPA orders number 1 and 2 dissolving the Baath party and all its social groups, the entire Iraqi army, air force and navy [...].Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan*, p. 161. Aussi voir Stanley McChrystal, *My Share of the Task*, New York: Penguin, 2014, p. 100.

Considérant le nombre d'officiers d'état-major impliqués dans la préparation de cette guerre, il est mystifiant de penser qu'on n'avait pas vraiment évalué et préparé des plans pour faire face à une insurrection armée. Les commandants tactiques se trouveront rapidement débordés et incapables d'assurer la sécurité et les services essentiels. Les libérateurs seront bientôt vus comme des agresseurs et certains se mettront à regretter la période sous Saddam Hussein, là où au moins il y avait la sécurité et l'électricité.¹²⁵

Certains iront jusqu'à dire que nous n'avons pas progressé depuis 1914¹²⁶ ce qui est sans doute exagéré. Mais le relatif manque de souplesse a un impact déterminant sur la façon dont les commandants tactiques arrivent à mener leurs opérations. Que le quartier général soit sous commandement américain ou de l'OTAN ne fait guère de différence: « [...] *NATO Headquarters are often unrealistic in their taskings, they've never been forward and yet they don't believe my limitations.*»¹²⁷

La différence avec 1914-18 c'est qu'au lieu d'envoyer des masses d'hommes se faire massacrer dans des offensives inutiles (Somme, Verdun) on place l'emphase sur le matériel et les explosifs. Le coût politique de perdre trop de soldats étant inacceptable, les officiers d'états-majors bâtissent maintenant des plans visant à neutraliser l'ennemi par une vague irrésistible d'explosifs jusqu'à son épuisement. On substitue ici l'intelligence et la stratégie en s'appuyant sur une quantité illimitée de puissance de feu, machinerie et d'hommes. Indépendamment de la qualité du leadership, une armée possédant suffisamment d'équipement et d'hommes finira par vaincre du moment que la volonté

¹²⁵ Dexter Filkins, *The Forever War* (New York: Knopf Book, 2008), p.139.

¹²⁶ Paul Yingling: « *There's a good case to be made that we are less adaptive than the generals of World War I* », Cité dans Ricks, *The Generals, American military command from World War II to Today*, p.443.

¹²⁷ Bernd Horn, In *Harm's Way – The Buck Stop Here, Senior Commander in Operations* (Kingston Ont. Canadian Defence Academy, 2007), p. 229.

politique y est toujours¹²⁸. Dans les termes de John Rawlson Saul, essayiste et critique du management, des technocrates et de la confusion entre leadership et gestion: « [...] *staff approach tends naturally towards large, blunt methods. This is not strategy. It is a return to mythological barbarism* ». ¹²⁹ Lorsque l'on sort du cadre des opérations purement cinétiques, les options demeurent rares.

Pourtant, pour être certain de ne rien laisser au hasard et contrôler tout ce qui se passe selon le mandat qui lui est donné, le commandant s'entoure d'un gigantesque état-major qui le conseille et l'appui. Il faut comprendre que le commandant opérationnel doit avant tout répondre à une multitude de critères et est totalement imputable face à ses supérieurs : “*This chain of accountability extends at all levels of the organization, up to and including that of the CDS to the Minister and Government, and their responsibilities to Parliament and the country* ». ¹³⁰ Ce faisant et puisant dans un bassin quasi inépuisable d'officiers (nous y reviendrons), les commandants sélectionnent souvent les meilleurs éléments dans des postes d'états-majors pour s'assurer de bien répondre aux demandes supérieures. ¹³¹ Conscient des risques liés à leur commandement, cette préoccupation et le besoin de détails supportés par une technologie de plus en plus efficace retarde la prise de décision. Plus important, on retarde les actions concrètes sur les enjeux opérationnels ou tactiques.

Ce n'est pas un problème récent, la différence est davantage dans l'ampleur du phénomène. Dans une étude détaillée réalisée en 1956 (*ManPower in the Canadian*

¹²⁸ Saul, J. Ralston, *Voltaire's Bastards, the Dictatorship of Reason in the West*, p.203.

¹²⁹ *Ibid.*

¹³⁰ Canada, *The Canadian Forces Operational Planning Process (OPP)*, p.9.

¹³¹ Louis Millard Eedson Burns, *Manpower in the Canadian Army 1939-1945* (Toronto: Carke, Irwin and Company limited, 1956), p.26.

Army), le Lieutenant-Général Burns a établi que les meilleurs officiers se retrouvent dans des positions d'état-major au détriment des unités tactiques :

Overstaffing or over headquartering was directly detrimental to the fighting efficiency of field unit because fewer able officers were available for commanding companies, battalions and the like. The multiplication of headquarters had a secondary effect, tending towards the dissipation of manpower.¹³²

Le Général Burns critiquait à ce moment une structure de commandement et de contrôle qui englobait environ 6 500 officiers, soit environ 2,4 % du total d'hommes déployés. Liddell-Hart, dans un de ses chapitres de *Defence of the West, How to Quicken Manoeuvre and Gain Flexibility* estimait que la multiplication des quartiers généraux ralentissait les manœuvres et la flexibilité. En parlant du commandement allié établi en Méditerranée Liddell-Hart nous dit:

The command set-up in Mediterranean theater had been even more overloaded. Thus for the invasion of Sicily there were three Corps HQ to handle a mere seven divisions, with two Army HQ on top of them, Alexander's HQ above these, and Eisenhower's HQ above that.¹³³

Des considérations de prestige national compliquent les relations de commandement et entraînent des coûts et un manque de flexibilité qui seraient réduits sous un commandement unifié. Plusieurs officiers considéraient le *CMHQ* (*Canadian Military Head Quarters*) comme trop large et hypertrophié en 1943 avec un peu plus de 1500 membres (dont 378 officiers).¹³⁴ Maintenant, lorsque l'on examine notre structure de commandement et contrôle en Afghanistan, difficile d'y voir une amélioration.

¹³² *Ibid.*, p.24.

¹³³ Basil Liddell-Hart, *Defence of The West* (London, Cassel and company Limited, 1950), Cité dans Burns *Manpower in the Canadian Army 1939-1945*, p. 25.

¹³⁴ Burns, *Manpower in the Canadian Army 1939-1945*, p.35.

Ensuite, si on assume que tous les pays faisaient comme le Canada, la Grande-Bretagne et les Pays-Bas au Commandement Régional Sud¹³⁵, nous nous retrouvons avec pas moins de cinq quartiers généraux dans une seule région. Chaque pays possédait sa propre cellule de contrôle national (Élément de commandement national au Canada

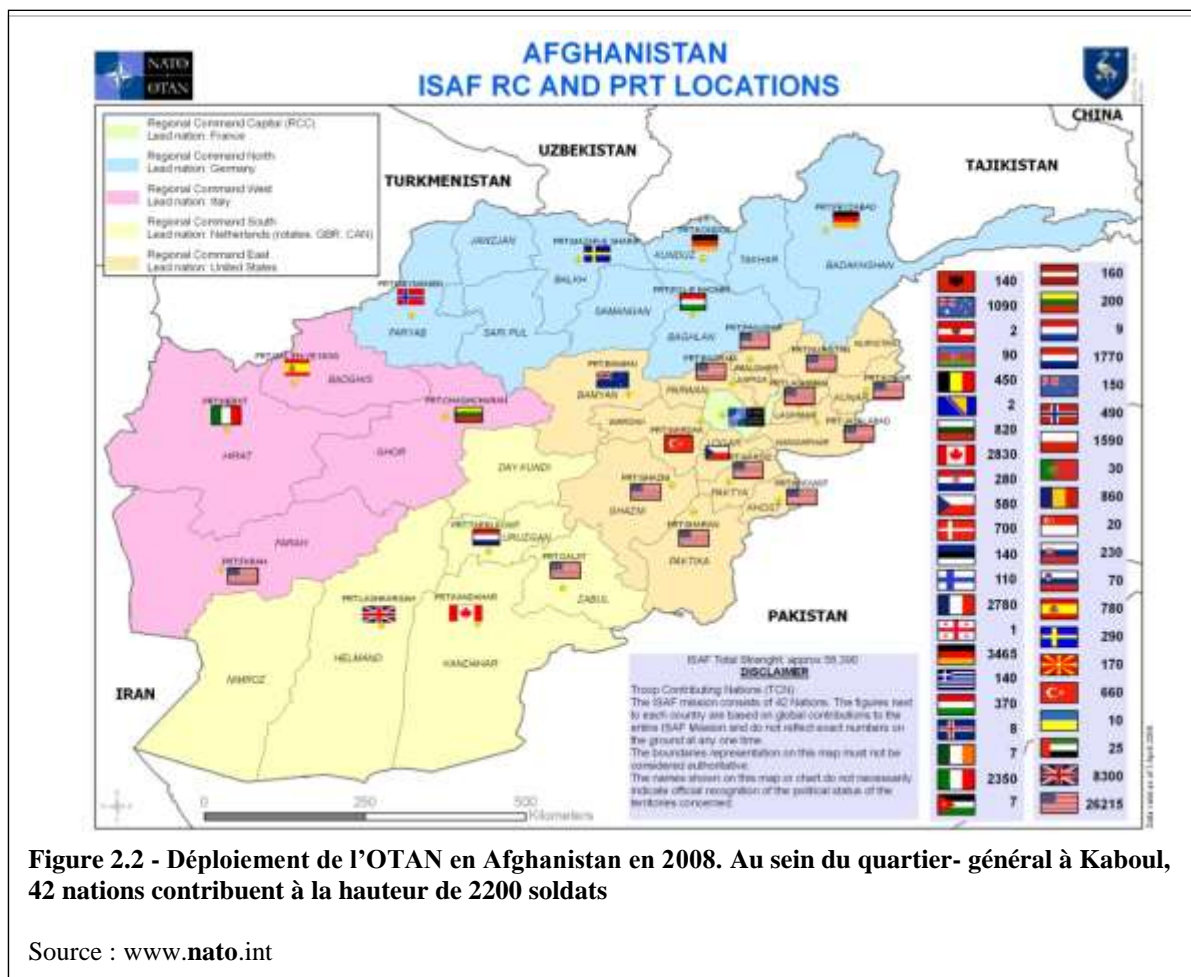


Figure 2.2 - Déploiement de l'OTAN en Afghanistan en 2008. Au sein du quartier-général à Kaboul, 42 nations contribuent à la hauteur de 2200 soldats

devenu la *Task Force Orion, Afghanistan ou Kandahar*) qui s'inscrit entre la chaîne de commandement de l'OTAN et les éléments de mission de ces pays. Il y a aussi les cinq commandements régionaux de l'OTAN et l'état-major déjà mentionné à Kaboul. Additionné à ceci, l'OTAN fournit une équipe de conseillers stratégiques qui assiste le gouvernement de Karzai dans la mise en place d'une stratégie nationale de développement. De plus, les Américains, en parallèle de la FIAS ont établi et maintenu

¹³⁵ Voir figure 2.2. RC South était un des cinq commandements régionaux en Afghanistan.

leur propre structure de commandement et contrôle complet sous l'opération *Enduring Freedom*. Finalement, comme nous le verrons plus loin, même les éléments de missions américains canadiens ou britanniques) reproduisaient à moindre échelle une équipe d'état-major très robuste.¹³⁶ En tout c'est environ le tiers des officiers canadiens déployés en Afghanistan qui servaient dans des postes reliés de près ou de loin à du travail d'état-major.¹³⁷ Une importante proportion de militaires et surtout d'officiers qui auraient mieux servi sur le terrain et qui ne peut qu'être nuisible à notre efficacité de terrain :

The swollen officer corps of the West have progressed from the myth of the modern organization to the myth of the modern manager. All the syndromes of bureaucratic life are to be found in their headquarters. A nine-to-five attitude. Group decision to protect the individual. An inability to respond to information which indicates that the system is doing the wrong thing. Leadership rarely rewarded. Business management systems consciously applied to running armies. It is not an exaggeration to say that officers know more about systems management than about fighting wars.¹³⁸

En opération, de jeunes officiers d'état-major présentent une après l'autre des acétates de couleurs résumant les évènements de la journée au commandant. Les autres officiers supérieurs participant à ces cérémonies demeurant stoïques le temps de l'exposé. Bolger illustre assez bien l'effet de ces « cérémonies » qui ne sont pas sans rappeler

¹³⁶This arrangement is replicated at ever smaller levels: [...] a battle group (usually under 1000) a company (about 100 troops) – all have their headquarters. Frank Ledwidge, *Losing Small Wars, British Military Failure in Iraq and Afghanistan* (London: Yale University Press, 2011), p.40.

¹³⁷ Ceci est une approximation. Pour arriver à ces données, nous avons étudié l'ensemble des positions à combler pour une mission type (Afghanistan 2007,08,09) à commencer par les armes de combat, le mentorat opérationnel et ensuite les métiers de soutien directs aux opérations (signaleurs, ingénieurs) et ainsi de suite jusqu'aux unités de protection de la force, et activités d'influence. Ensuite nous avons comblé les postes de commandement au niveau du support et des services (logistique, administration, médical, police militaire etc.). Les officiers supplémentaires se retrouvent finalement au nombre de 300 sur un nombre moyen de 900. La plupart travaillaient basés à la base de *KAF (Kandahar Air Field)*, au Camp Mirage, Camp Nathan Smith et à Kaboul. Source: Canadian Forces Taskings Plans and Operations (CFTPO), *Orbat Afghanistan 2001-2011* (Ottawa :Défense nationale, 2011).

¹³⁸ Saul, *Voltaire's Bastards, the Dictatorship of Reason in the West*, p.225.

celles du Roi-Soleil à Versailles: « *The ranks of generals and admirals who assembled daily in the ISAF headquarters typically sat mute, mesmerized by the colorful slides and soothing voices, like cobras swaying to the tune of a fakir's flute* »¹³⁹. En plus de réduire à des rôles mineurs un potentiel humain et intellectuel énorme, la gestion du conflit devient bientôt à un exercice mathématique rigide et sédentaire appuyé par des outils numériques dernier cri. Pour mesurer le succès et la progression vers la victoire, on analyse les *Battle Damage Assessment (BDA)*¹⁴⁰ ou le nombre d'attaques ennemies provenant des différents rapports du terrain.¹⁴¹



Figure 2.3 - Le Général McChrystal (2e à partir de la droite) assiste au *Commander's Update Briefing (CUB)* au QG FIAS à Kaboul

Source: Photo: Lynsey Addario / VII Network.

Le Général reçoit les rapports et tel un roi devant sa cour acquiesce ou pose des questions, mais suit un processus bien rôdé axé sur des métriques quantifiables ou perçus comme tels. L'état-major essaie par ailleurs de tout quantifier (morts, attaques, degrés de

¹³⁹ Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan Wars*, p. 390.

¹⁴⁰ Essentiellement c'est un *body count* suivant une bataille qui est soumis dans un rapport de situation.

¹⁴¹ "One set of numbers got the most attention. Enemy attacks became the metrics of metrics, the indicator that above all measured progress of ISA". Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan Wars*, p. 390.

préparation et d'efficacité des unités, etc.) en cherchant du mieux qu'il le peut à rendre utilisable par le commandant les rapports qui sont soumis par les unités de terrain. Ces rapports une fois filtrés, analysés et présentés scrupuleusement par des spécialistes, le rôle du commandant devient rapidement cantonné à prise de connaissance de ces outils. Pour obtenir de meilleurs résultats, on réclame toujours plus de personnel et une bonne partie se retrouve dans les quartiers généraux (la figure 2.3 illustre bien l'ampleur de l'état-major de l'ISAF). Ces complications et cette bureaucratie deviendront pour McChrystal, le réel « ennemi à abattre ».¹⁴²

Cette obsession sur la quantité revient constamment à tous les conflits. L'idée est toujours la même : plus d'hommes et d'équipement vont nous permettre d'atteindre l'objectif¹⁴³. Lors de la guerre du Vietnam, les États-Unis ont utilisé suffisamment d'explosifs pour déplacer plus de 3.4 milliards de mètres cubes de terre. Plus de dix fois le total de terre déplacée lors de la construction des canaux de Panama et de Suez.¹⁴⁴ Pas vraiment de différence sur ce que demandaient et répétaient sans cesse les généraux de la Première Guerre mondiale.

L'impact de cette « *Operation Pyramid* »¹⁴⁵ sur le commandement est important. L'administration prend le pas sur le leadership de terrain. Préoccupé par des détails administratifs ou tactiques, le commandant devient un penseur plutôt qu'un exécutant. C'est un planificateur au lieu d'un *leader*, en somme il se retrouve si éloigné de la réalité

¹⁴² McChrystal, *My Share of the Task*, p. 279.

¹⁴³ Saul, *Voltaire's Bastards, The Dictatorship of Reason in the West*, p.233.

¹⁴⁴ Dixon, Norman F., *On the Psychology of Military Incompetence* (New Delhi: Random House Publishers, 1976), Chapitre 2.

¹⁴⁵ Expression provenant de la dernière grande guerre. L'allusion désigne la tendance réelle ou perçue que certains officiers supérieurs ont à augmenter le nombre de subalternes sous leur charge peu importe le prétexte afin de justifier leur propre augmentation de rang. Burns, *Manpower in the Canadian Army 1939-1945*, p.34.

du terrain qu'il est comparable à un joueur d'échecs déplaçant ses pions sur l'échiquier.¹⁴⁶ Ces termes écrits par Fuller il y a plus de 80 ans auraient aussi bien pu être écrits en 1968 (Vietnam), ou en Irak ou Afghanistan pendant les dix années où nous y étions. Le brassage d'idée est à peu près impossible dans ce type de configuration. On fait des « *Decision Briefs* », mais il est difficile d'observer une réelle volonté d'importantes sessions de « *brainstorming* » où tous se sentaient à l'aise d'intervenir et de contribuer. Combien de fois, les officiers d'état-major n'entendront pas cette phrase qui résume bien le climat qui y règne: « *I don't shine if you don't shine* »¹⁴⁷. Une curieuse appréciation plutôt contreproductive et une confusion évidente du *leader* entre l'autorité personnelle et la position.¹⁴⁸ Un chef doit obtenir l'autorité personnelle de commander, c'est une autorité qui est conférée par ses pairs et ses subordonnés et qui s'acquiert au fil du temps en vertu de la réputation de l'expérience et de la personnalité mais toujours en donnant l'exemple¹⁴⁹. Une exception notable nous vient à l'esprit, et c'est celle du « *surge* » opéré par le Général Petraeus en Irak en 2006. Doté d'une énergie remarquable et d'une vision claire, il réussira à influencer les chefs à tous les niveaux pour obtenir les effets recherchés sur le terrain.

¹⁴⁶ J.F.C. Fuller, *Generalship. It's Diseases and Their Cure. A Study of the Personal Factor in Command* (London: Military Service Publishing, 1936), p.39.

¹⁴⁷ Woycheshin, *Harm's Way – The comprehensive approach: Perspectives from the Field*, p. 87.

¹⁴⁸ Canada. *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundation*, p. 63.

¹⁴⁹ Ross Pigeau et Carol McCann, *Une nouvelle conceptualisation du commandement et contrôle* (Kingston Ont : Revue Militaire Canadienne, printemps 2002), p. 59.

Comme tout système établi cherchant à se sécuriser, le quartier général est géré par des processus et une méthodologie alors qu'il devrait l'être par des actions. Nos quartiers généraux écrivent et transmettent des ordres qui sont si détaillés qu'ils nécessitent des cartables épais que peu de commandants tactiques ont le temps d'analyser. À ce sujet, l'armée canadienne a adopté l'ordre opérationnel sur une page (abondamment utilisé en Afghanistan) qui a permis de réduire à l'essentiel l'information nécessaire. D'un côté les ordres écrits de l'autre une carte avec ordres graphiques; simple et complet (figure 2.4).

Figure 2.4 - Exemple de format d'ordre opérationnel sur une page

Source : Ordres d'entraînement lors d'un exercice de Brigade en janvier 2014.

Aujourd'hui ce format est encore utilisé, mais est régulièrement corrompu pour y ajouter toute une série d'annexes produites par des officiers qui sont en fait de super techniciens et qui n'occupent pas de positions de commandement.¹⁵⁰ À titre d'exemple, un ordre opérationnel standard en Afghanistan comportait au minimum 12 annexes : une

¹⁵⁰ Semblable en fait à ce que l'on voit dans la marine et l'aviation où de nombreux officiers par leur rôle même ne seront jamais commandant. Si le besoin est vraiment d'avoir des officiers dans tous ces postes, les structures pourraient revoir le rang et le salaire (ex. des dentistes, médecins et avocats militaires).

situation amie et ennemie très détaillée, une matrice de tâches de 3 ou 4 pages, une annexe d'appui-feu, de génie, guerre électronique, environnement, prisonnier de guerre, services de soutien, plan *ISTAR*¹⁵¹, etc.

Pourtant, le Général de la Wehrmacht Heinz Gaedcke, comme la plupart de ses confrères de l'armée allemande, donnait des ordres verbaux de cinq minutes lors de la Seconde Guerre mondiale. Ces ordres permettaient aux commandants tactiques de fonctionner pendant cinq à dix jours:

To actually operate using formal written orders would have been far too slow. Going through the staff mill, correcting, rewriting, and reproducing in order to put out a written order would have meant we would have been too late with every attack we ever attempted.¹⁵²

Les superbes défensives mobiles opérées par la Wehrmacht sur le front de l'Est sont une brillante démonstration du véritable commandement de mission. Il est statistiquement démontré que les généraux allemands réussirent jusqu'à la toute fin à infliger des pertes de quatre à cinq fois plus nombreuses à des Soviétiques aguerris et dominants.¹⁵³

Dans les mots de John Raulson Saul, la société rationnelle a développé des technocrates qui sont devenus nos courtisans modernes.¹⁵⁴ Afin de conserver l'opposition potentielle (et la maintenir occupée) près de soi, Louis XIV gèrera la vie à Versailles par une série de règles et de privilèges adressant dans les moindres détails le rôle et la fonction de tel ou tel aristocrate. Comme l'a expliqué Bolger plus haut, l'observateur

¹⁵¹ Renseignement, surveillance, acquisition de cibles et reconnaissance. ISTAR est une pratique qui lie différentes fonction du champ de bataille en vue d'assister la force de combat. Source :Wikipedia, "ISTAR" modifié le 24 avril 2014, <https://fr.wikipedia.org/wiki/ISTAR>

¹⁵² John M. Vermillion, *The Pillars of Generalship* (Parameters, 1987) p.47.

¹⁵³ Keegan, *La Deuxième Guerre Mondiale*, p.698.

¹⁵⁴ Saul, *Voltaire's Bastards, The Dictatorship of Reason in the West*, p.81.

indépendant pourra constater le même genre de ballet dans les grands quartiers généraux. La différence est que les officiers d'état-major existent surtout pour soutenir le commandant opérationnel et tentent de prévoir toutes les options possibles pour l'aider à prendre des décisions éclairées. Après tout, le « dogme de responsabilité » désigne le commandant responsable de tout ce qui peut arriver sous son commandement.¹⁵⁵ Ceci n'est pas une mauvaise chose en soit, après tout le commandant militaire contrôle les événements et influence ses subordonnés beaucoup plus facilement que le ferait un directeur exécutif dans le civil.¹⁵⁶ Il faut simplement se montrer tolérant dans ce que constitue une erreur et encourager la créativité et l'expérimentation.

Pour reprendre des termes familiers aux officiers d'état-major, dans ce contexte il devient extrêmement aisé à un ennemi avec beaucoup moins de ressources d'entrer dans notre cycle décision/action. C'est-à-dire que l'on permet à l'ennemi de conserver l'avantage en étant le premier à analyser, orienter et agir. Nous perdons l'initiative et de là, progressivement, le conflit. Le système dans lequel nous opérons ne récompense pas la créativité et le courage moral et il est déraisonnable de croire qu'un officier qui passe 25 ans de sa carrière à se conformer à l'institution va devenir un innovateur à la fin de la quarantaine comme commandant opérationnel.¹⁵⁷ Cela dit, la question des outils et des états-majors ne sont que des corolaires d'un problème plus important qui se retrouve dans différents secteurs dont, le monde des affaires.

¹⁵⁵ Cohen, et Gooch, *Analyzing Failure, Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War*, p.32.

¹⁵⁶ *Ibid.*, p.33.

¹⁵⁷ Paul Yingling, « A Failure in Generalship », modifié le 1 mai 2007, <http://www.armedforcesjournal.com/a-failure-in-generalship>.

Un parallèle limité à faire avec de grandes entreprises

Que ce soit par une approche compréhensive, holistique ou via une démarche systémique de résolution des problèmes on rejoint les transitions actuelles que l'on observe dans le monde des affaires et les styles de gestion adoptés. Évidemment il ne faut pas copier le monde des affaires, nous souffrons suffisamment actuellement de ce rapprochement. Cela dit, comme nous sommes actuellement gérés par des méthodes provenant d'une culture de « *management* »¹⁵⁸ nous pouvons sans doute y tirer quelques leçons afin de retourner vers une « *operations primacy culture* ».¹⁵⁹

Depuis les années 70, face à une concurrence asiatique de plus en plus féroce le marché américain a atteint à un certain point une limite sur la réduction possible des coûts des moyens de production. Qu'ils soient matériels ou humains, la réduction des coûts liés à la machinerie ou les travailleurs atteint un plancher. Donc pour « gagner » c'est-à-dire, améliorer ses parts de marché et son profit, une entreprise doit forcément être créative et constamment revoir ses processus et façons de faire.

Aux États-Unis, les styles de gestion traditionnels appliqués chez des entreprises telles *General Motors* (GM) et *General Electric* (GE) s'étaient confortablement appuyés pendant 40 ans sur le Plan Marshall¹⁶⁰ et le peu de compétitivité internationale dans leurs domaines respectifs (automobiles et appareils électroniques). Ces entreprises ont créé une gestion intermédiaire (*middle management*) lourde et rigide. Cette gestion intermédiaire comptait jusqu'à neuf couches superflues et évidemment, gardait les exécutifs à grande

¹⁵⁸ Goldenberg, Febraro, Waylon, *The Defence Team, Military and Civilian Partnership in the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence*, p.131.

¹⁵⁹ *Ibid.*

¹⁶⁰ Le Plan Marshall était un plan américain pour aider la reconstruction de l'Europe après la Seconde Guerre mondiale.

distance du cœur des activités de l'entreprise. Certainement avant l'arrivée des joueurs japonais, et sud-coréen ce «quasi-monopole» était encore possible. S'appuyant sur des parts de marché couvrant plus de la moitié du marché américain les deux entreprises ont connu deux parcours totalement différents. L'un a su se réformer et demeure un *leader* et l'autre a connu une spectaculaire faillite en 2008.¹⁶¹ GM s'est progressivement enfoncée dans un marasme pour finalement éclater lors de la crise financière. Le lobbyisme à Washington et les achats du fédéral ont permis de maintenir artificiellement des parts de marché longtemps considérées comme acquises. Cette absence d'innovation a éclaté en 2008 et 2009¹⁶². La faillite de GM, fleuron de l'industrie automobile américaine est une démonstration de ce qui peut arriver si on accepte le *statu quo*. Il est intéressant de tracer des parallèles forts avec notre incapacité à clairement gagner les conflits ou se réformer. Les travailleurs de GM étaient peu sollicités dans le processus décisionnel et se retrouvaient relativement désengagés. Comme l'explique Susann Carmohn; « *GM seems to be too vertically integrated and this causes a lack of communication between employees from top to bottom* »¹⁶³. De plus GM comme l'armée américaine avec sa doctrine ou le recours constants aux processus, est devenu « *path dependant* »¹⁶⁴. Progressivement, avec le temps il devient plus facile de prendre un chemin déjà bien balisé. Au lieu de profiter tout le temps de toutes les options possibles, nous concentrons de plus en plus sur une seule avenue pour résoudre les problèmes de planification (voir figure 2.5). Pour GM, dans les dernières années précédant la faillite, l'option envisagée

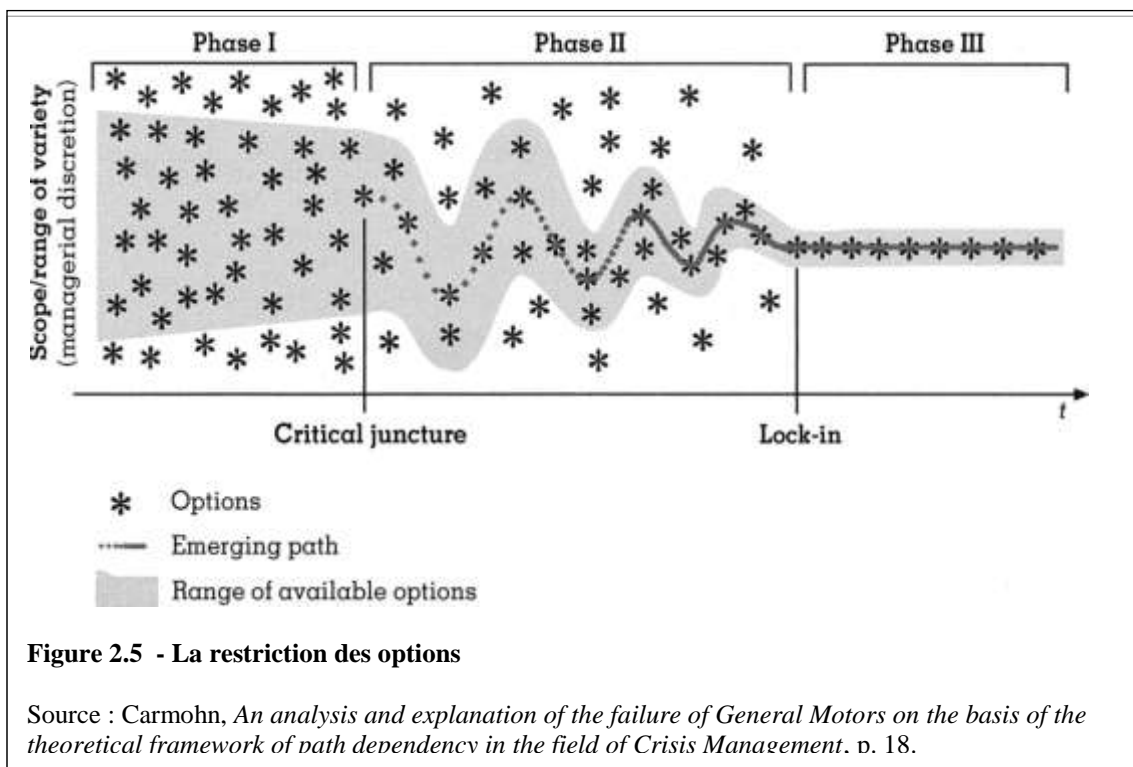
¹⁶¹ Roger More, "How General Motors lost its focus and its way", *Ivey Business Journal* (juin 2009), <http://iveybusinessjournal.com/publication/how-general-motors-lost-its-focus-and-its-way>.

¹⁶² *Ibid.*

¹⁶³ Susann Carmohn, *An analysis and explanation of the failure of General Motors on the basis of the theoretical framework of path dependency in the field of Crisis Management* (Lüneburg: Lüneburg University, 2010), p.18.

¹⁶⁴ *Ibid.*

pour s'en sortir était le véhicule utilitaire sport (à forte consommation). Beaucoup trop tard on a compris que l'option des véhicules à énergie propre aurait pu être exploitée.



Dans l'armée américaine ou canadienne, tout comme pour GM, les processus divers ont pris le pas sur les résultats. Avec l'arrivée des joueurs japonais, puis coréen et chinois qui ont améliorés et perfectionnés à l'extrême le travail à la chaîne, le fordisme¹⁶⁵ est devenu le *Kaizen*¹⁶⁶ japonais. Toyota a fini par dépasser son concurrent. Une méthode de management agile et « lean » qui inspirera Jack Welch avec *General Electric* (GE). Ce dernier explique dans ses nombreux ouvrages, dont *Winning* et *Straight From the Gut*, ce que peut faire une approche souple, énergique et axée sur les résultats dans une grande entreprise. Confronté aux mêmes circonstances que GM, il transformera de fond en comble la culture de GE. Sous sa direction, la compagnie est passée d'une valeur de 12 à

¹⁶⁵ Modèle d'organisation et de développement d'entreprise, inventé en 1908 par Henry Ford.

¹⁶⁶ Processus d'améliorations concrètes, simples et peu onéreuses.

280 milliards.¹⁶⁷ En éliminant les neuf paliers de gestion de l'entreprise, mais surtout par une approche énergique axée sur les résultats, il est encore aujourd'hui considéré comme le meilleur cadre du 20e siècle.¹⁶⁸ Bien qu'étant une entreprise ayant connu un remarquable succès il faut tout de même mentionner que GE est la compagnie américaine faisant le plus appel aux lobbyistes depuis 2009, ce qui explique peut-être en partie le succès constant encore aujourd'hui.¹⁶⁹

On s'est rendu compte que pour régler un problème donné ou pour mener à bien un projet à terme cette méthode classique de management et de planification (dite *Waterfall*¹⁷⁰ en développement de systèmes) était utile dans des contextes simples et connus. Cela suppose que l'information colligée au démarrage est valide pour toute la période de planification avec une marge d'erreur de près de 10 à 20 %. Évidemment, vous comprenez que nous dressons ici un parallèle avec le PPO. Avec cette approche matricielle ou hiérarchisée, la plupart des paramètres sont donc connus et maîtrisés (cycles récurrents, causes et effets clairs, situations et faits habituels). Il est possible d'atteindre les résultats attendus en passant d'une étape à l'autre (initiation, planification, exécution, contrôle, clôture). Ces étapes nous rappellent d'ailleurs le raffinement du

¹⁶⁷ Jack Welch, *Winning*, (New York: Collins, 2005) p.16.

¹⁶⁸ Fortune Magazine, «The Ultimate Manager In a time of hidebound, formulaic thinking», modifié en 1999, http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/11/22/269126/index.htm

¹⁶⁹ <https://www.opensecrets.org/lobby/clientsum.php?id=D000000125>

¹⁷⁰ Les phases de développement suivent une séquence logique (spécifications, conception, analyse, design, développement, tests et correctives, installation et maintenance. Mike McCormick, «Waterfall vs Agile Methodology», Consulté le 30 juillet 2015, http://www.mccormickpcs.com/images/Waterfall_vs_Agile_Methodology.pdf

DEFINE-SHAPE-CLEAR-HOLD-BUILD-ENABLE-TRANSITION enseigné dans la doctrine *COIN*.¹⁷¹

Une approche de planification semblable s'applique bien au sein d'une chaîne de montage, en comptabilité ou pour adresser un problème linéaire où la plupart des paramètres sont connus et gérés et la concurrence est limitée. Elle l'est beaucoup moins lorsque le problème est mal défini, les solutions inconnues et changeantes et où le temps ou l'argent est manquant. Ce qui se traduit dans le monde militaire en conflits irréguliers, non linéaires ou non conventionnels. Les dernières phases des opérations en Irak ou en Afghanistan (stabilité) où il y existait une turbulence sans cause et effets clairs nous ont causé de nombreux maux de tête. Comme les entreprises américaines en perte de vitesse, notre cycle décision-action est beaucoup trop lent avec les outils actuels. De plus les styles de gestion traditionnelle et les structures fonctionnelles, hiérarchiques et matricielles héritées de l'ère industrielle ne garantissent pas un avantage compétitif, sur notre ennemi.

Dans le monde des affaires, de nouvelles méthodes de gestion de projet ou de prise en charge de problèmes sont apparues. Parmi celles-ci, le *Lean Management* inspiré du *Kaizen* de Toyota et les méthodes agiles dont le *Scrum* est le plus connu. Ces méthodes comprennent que le caractère complexe d'une situation ne peut être maîtrisé dès le départ et que le succès doit se bâtir petit à petit par incrément positif et fonctionnel.

¹⁷¹ Étapes raffinées du CLEAR-HOLD-BUILD de 2006 qui constitue une tactique contre-insurrectionnelle visant à nettoyer (*clear*) une zone de ses insurgés, conserver le contrôle (*hold*) et finalement construire ou reconstruire les services, autorités locales etc. Woycheshin, *Harm's Way – The comprehensive approach: Perspectives from the Field*, p. 44.

Un contexte agile demande aussi de faire participer davantage les exécutants où tous sont responsables. L'objectif est qu'à chaque fin de phase nous pouvons observer un résultat tangible, une itération vers l'état final aussi minime soit-elle. Même si le résultat est limité, l'objectif est de progresser et de développer de nouvelles approches en laissant une grande marge de manœuvre à l'initiative des troupes. Ceci se rapproche de la théorie de la tache d'huile appliquée avec plus ou moins de succès au niveau tactique en Irak et en Afghanistan. Cette façon d'exercer son leadership demande toutefois une structure très souple. L'échange continu entre un chef et son équipe sur une base de dialogue constitue la clé. Le commandant doit maintenir un environnement ouvert, candide et démocratique. Dans les termes de Colin Powell :

I want to hear the rough edges of all arguments. I don't want to concur things to death and coordinate things to death so I get a round pebble instead of a stone that has edges on it. I want to hear from you, I want to get all the ideas that exist thorough the Department.¹⁷²

De plus, en acceptant d'ouvrir la problématique à différents acteurs comme d'autres agences gouvernementales, voir des acteurs non-étatiques nous ajoutons le bénéfice de garder les options ouvertes. Dans ce chapitre, nous avons vu qu'il y existe d'autres options en matière d'outils en support au commandement afin de favoriser l'agilité et la créativité. Que ce soit par une approche différente au sein de l'état-major ou par l'utilisation d'outils de planification favorisant une démarche plus globale, il y a d'autres moyens à notre disposition. Ces moyens se retrouvent à la disposition du corps des officiers, qui ont la responsabilité de commander ou de supporter le commandement

¹⁷² Harari, Oren. *The Leadership Secrets of Colin Powell*, McGraw-Hill, 2002, p.128.

opérationnel afin d'obtenir la victoire. Nous allons maintenant discuter du corps des officiers et de leur place en contexte opérationnel.

CHAPITRE III- LE CORPS DES OFFICIERS

Proportion

Historiquement, dans les unités de combat efficaces, le pourcentage d'officiers versus membres du rang se trouve entre 3 et 6 %.¹⁷³ Des exemples historiques d'unités à succès appuient cette estimation; armée romaine, la *Waffen SS*, l'armée allemande dans les deux guerres mondiales, les Marines etc. En limitant la grosseur du corps des officiers, nous reconnaissons implicitement que le leadership est une qualité rare et que seuls ceux qui possèdent une rigueur intellectuelle et physique exceptionnelle peuvent commander.¹⁷⁴ Nous observons plutôt une tendance inverse. D'un officier pour 9.4 soldats lors de la Seconde Guerre mondiale et d'un officier pour 6.8 soldats, en 1980¹⁷⁵, le ratio est d'un officier pour 6,25 soldats en 2013 aux États-Unis.¹⁷⁶ Au Canada, le ratio d'officier est encore plus élevé. Selon *The Defence Team* le ratio était de 24 % d'officier en 2012-2013 (16 357 sur 67 688)¹⁷⁷. C'est-à-dire qu'un militaire sur quatre, dans notre armée, possède une commission d'officier et fait un travail qui théoriquement exige un niveau d'expertise, de *leadership* et de capacités hors du commun. En opération, ce ratio est légèrement moins élevé, mais demeure significatif considérant la nature du travail et des objectifs opérationnels de la mission.

¹⁷³ Gabriel, Richard A., *Military Incompetence, Why the American Military Doesn't Win* (New York: Hill and Wang, 1985), Chapitre 1.

¹⁷⁴ *Ibid.*

¹⁷⁵ *Ibid.*

¹⁷⁶ United States, *2013 Demographics Reports profile of the military community*, p.6

¹⁷⁷ Goldenberg, Febraro, Waylon, *The Defence Team, Military and Civilian Partnership in the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence*, p. 80.

Plus d'un soldat canadien sur sept déployé en Afghanistan en 2008 était un officier (971 sur 6435).¹⁷⁸ En 2005 et 2006, c'était semblable et le ratio ira en augmentant jusqu'en 2011. Ce ratio plus élevé d'officier à partir de 2009 est dû en partie à l'importance du mentorat qui nécessite davantage d'officiers. La tendance est la même au niveau des sous-officiers séniors. Ces données n'incluent pas les postes au sein du commandement de l'OTAN comme le quartier-général de la FIAS et du commandement régional. On y exclut aussi les officiers au quartier général à Ottawa qui sont mandatés de suivre les opérations en Afghanistan et dans le reste du monde (COMFEC ou COIC depuis 2012).

Les Canadiens avaient une idée du nombre de soldats déployés à chaque rotation (environ 2500). De ce nombre, un certain pourcentage était intégré aux éléments de missions responsables d'effectuer le travail à Kandahar (équipe de mentorat de liaison opérationnel, groupement tactique et équipe provinciale de reconstruction). Ces trois éléments de mission étaient surtout basés sur les bataillons d'infanterie de la force régulière qui constitue le noyau du groupement tactique (GT).

Bien que ce qui constitue l'effort principal selon les rotations soit discutable, le GT est la seule vraie force de manœuvre dont le Canada disposait en Afghanistan durant la mission. Généralement sur un an, les bataillons d'infanterie déploient près de 1500 de leurs membres en rotation successives (RCR, R22R, PPCLI). C'est aussi dans les bataillons d'infanterie que l'on retrouve le moins de surplus en termes d'officiers/membres du rang.

¹⁷⁸ Les chiffres mentionnés sont basés sur les données compilées en accédant au Canadian Forces Taskings Plans and Operations (CFTPO), *Orbat Afghanistan 2001-2011* (Ottawa :Défense nationale, 2011).

Théoriquement, une unité est formée de trois compagnies d'infanterie (six à huit officiers chaque) multipliées par trois. Le reste agit au niveau du commandement et service. En 2008, les trois bataillons réguliers ont tout de même déployé 124 officiers (deux lieutenants-colonels, 22 majors, 79 capitaines et 21 lieutenants) sur 1479 membres. Une fois retirés les sous-officiers de ce nombre, il ne reste que 909 soldats et caporaux. En tout un ratio d'un officier pour 12 membres du rang, soit 8 %. Un ratio beaucoup plus sain et représentatif des besoins sur le terrain. Clairement, entre la base que constituent les bataillons d'infanterie et le total des soldats déployés dans l'ensemble du contingent, il y a hyperinflation de l'effectif des officiers. Sans tenir compte des besoins supplémentaires liés au mentorat opérationnel, nous avons vu qu'elle se retrouvait au sein des états-majors.

À nul autre moment dans l'histoire de notre pays, mais aussi de nos plus proches alliés (G-B, États-Unis) le ratio officiers/membres du rang n'a été aussi élevé. Lorsque le Général britannique Richard Shirref a pris le commandement des forces britanniques à Bassorah en 2006 il a constaté que des 7000 hommes déployés sur place seulement 200 étaient disponibles pour patrouiller la ville.¹⁷⁹ Le même auteur spécifie qu'en Helmand la situation était semblable. Du côté canadien, on peut faire la même observation. Au mieux il ne devait rester que 250 hommes sur 2500 pour assurer la sécurité normale (hors situation d'urgence) des secteurs de Penjawi et Zhari (Kandahar).¹⁸⁰ On ne voit jamais

¹⁷⁹ Cité dans Frank Ledwidge, *Losing Small Wars, British Military Failure in Iraq and Afghanistan* (London: Yale University Press, 2011), p.39

¹⁸⁰ Au début 2008, à Kandahar, le Canada occupait environ une vingtaine de bases opérationnelles avancées, sous-stations de police et points forts. Ces postes étaient occupés par le mentorat opérationnel et le groupement tactique et la responsabilité de patrouille et de sécurité locale était déléguée à de petits groupes (niveau de détachement, section et parfois peloton). Dépendant des postes entre 4 et 25 hommes demeuraient sur les positions. De ce nombre, 1/3 s'occupaient de la sécurité du poste, 1/3 était en repos, en réserve (Force de réaction rapide) ou à l'extérieur. Seul 1/3 des troupes patrouillaient quotidiennement leur

ces images mais presque tous les officiers et sous-officiers déployés en Afghanistan dans des rôles de services ou d'état-major travaillaient dans des bureaux à aires ouvertes, avec air conditionné et postes de travail.¹⁸¹ Non seulement ces officiers pourraient avoir davantage d'impact sur le terrain mais un ratio disproportionné d'officiers versus membres du rang encourage un certain anonymat et un désengagement relatifs. Un corps d'officier étendu diffuse l'autorité et diminue donc la responsabilité et le sens de l'engagement.¹⁸²

Le monde des affaires s'est inspiré du modèle militaire au 20e siècle et on entend régulièrement des chefs d'entreprise parler en termes militaires. Le marché est un « champ de bataille », il faut « détruire » la compétition et « vaincre » l'adversaire. Possible qu'une certaine confusion existe maintenant entre le milieu des affaires et l'armée car depuis les années 50, notre armée, inspirée par les États-Unis, a importé certaines pratiques du monde des affaires.¹⁸³ Aujourd'hui, les officiers qui vont travailler à tous les jours parlent de leur « bureau » de « boss », et se comportent d'une façon qui nous laisse croire qu'ils mènent une vie comme les autres employés du gouvernement ou d'une profession semblable. On peut même lire dans *The Armed Forces Officer*:

In the individual sense, the officer, like the lawyer or medical doctor is a specialist, an individual practitioner employed because

secteur attiré. Notes et observations personnelles de l'auteur prise lors de la relève sur place du contingent du Secteur Québec de la Force Terrestre (basé sur le R22R) vers le Secteur de l'Ouest de la Force Terrestre (basé sur le PPCLI) au début 2008.

¹⁸¹ *Ibid.*

¹⁸² Gabriel, Richard A., *Military Incompetence, Why the American Military Doesn't Win.*, Chapitre 1.

¹⁸³ Selon Saul, qui consacre tout un chapitre sur le sujet, le grand coupable est Robert McNamara qui a quitté la présidence de Ford pour devenir secrétaire américain de la défense en 1961. Il aurait apporté les méthodes de gestion modernes du privé au gouvernement en appliquant les principes de rationalité du monde des affaires à l'entraînement des officiers. Saul, *Voltaire's Bastards, The Dictatorship of Reason in the West*, Chapitre 4.

of his unique learning, experience and expertise to perform a necessary service of value to society.¹⁸⁴

Les salaires et les avantages sociaux sont certes alignés sur la fonction publique fédérale, mais aborder le service militaire comme une profession n'est pas suffisant. Le service militaire est davantage une vocation exigeant un sacrifice personnel pour le bien commun et la patrie.¹⁸⁵ L'attitude « 8 à 4 », les décisions de groupes protégeant l'individu, la compétition et un accent excessif sur la carrière relèvent des syndromes d'une vie bureaucratique pas de la vie militaire.¹⁸⁶ Le suivi des affaires budgétaires où les

NIVEAUX DE QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES			
QUAL.	DESCRIPTION	QUAL.	DESCRIPTION
AY0H	SP2 Jr. Officer - Land Environ.	AY0H	Senior Officer - CF Common Int. ←
CARACTÉRISTIQUES PROFESSIONNELLES			
QUAL.	DESCRIPTION	QUAL.	DESCRIPTION
00129	CEOM	00764	P Rés PPI - Cmt Cie inf débar
08203	PEC C30 Compétences Mil - CF	AR0X	Cours Tactique - Niveau Intern
AR0A	Vehicule Auto-raige Leger - Po	AGEM	Guerre En Hiver - Niveau Elém
AIEC	Off près procès scem	AIME	Opér de paix - observ milit
AJFL	Conducteur VULA	AIDM	Peace Support Ops - Basic
AJCI	Tactical Combat Casualty Care	AJNU	Expenditure Management Course. ←
COURS	DESCRIPTION	COURS	DESCRIPTION
C452F3	PDF évaluation EM01	C215F	Achats écologiques
302197	Presiding Officer Training	302135	Dél pour fin/passat marché BNF
301747	GI pour MEN/PC	301635	Section 32, 33, 34
301001	Passation de contrat au privé	300933	cert. passation marché en lign
119353	NFP FINANCIAL DELEGATED AUTHOR	119352	FUNDAMENTALS OF NON-PUBLIC PRO ←
117991	PCEMI - AD PARTIE 2	117990	PCEMI - AD PARTIE 1
117595	CRS SUR LA GESTION DE DEPENSES	116820	SECOURISME EN SITUATION DE CRT
115717	P RES COURS OPS DE L AT	115005	CONDUCTEUR VULA
114491	OFFICIER PRÉSIDENT - RENOUV.	114308	PEC C30 COMPÉTENCES MIL - CF
112516	COMMEN DE PRÉPARATION COMMAND	112402	SUMMARY TRIAL PRESIDING OFFICE
105069	HQ2 IMG - RES	105034	ADJOINT MEDICAL NQ3 - RES
103975	PP3 - CMT CIE INF DAMONTEE	103835	P RES - COTA-ARME DE CRT-MCO 2
103834	P RES - COTA-ARME DE CRT-MCO 1	103610	ENDOC DES INSTRS AVANT DE CRS
103610	ENDOC DES INSTRS AVANT DE CRS	103563	CEOM SESS 1
103422	COURS DE SENSIBILISATION AU SH	103353	CONDOC DE MOTONEIGE
103333	OFFR INF DE BASE PH 2 PARTIE 1	103325	GSP - CM
103044	CEMO MIL	103001	GUERRE HIVER-NIVEAU ELEMENTAIR
102971	PIRO PH 1	102597	OFF INF NIVEAU ELÉM PH 3

Figure 2.6 - Importance des formations administratives liés à la gestion des fonds publics effectués dans l'année préparatoire d'un commandement d'unité d'infanterie sur une carrière de 20 ans.

Source : Notes de l'auteur.

¹⁸⁴ US Department of Defense, *The Armed Forces Officer*, Potomac Books, Washington DC, 2007, p.22.

¹⁸⁵ Richard A. Gabriel, *The warrior's Way, A treatise on Military Ethics*, (Kingston Ont Canadian Defence Academy Press, 2007), p. 74.

¹⁸⁶ Saul, *Voltaire's Bastards, The Dictatorship of Reason in the West*, p.212.

nombreuses formations, examens, imposés aux commandants pour satisfaire les besoins bureaucratiques les éloignent du temps passé avec les troupes (figure 2.6).

Ceci est particulièrement désolant lorsque la sélection des chefs favorise ceux qui maîtrisent cet environnement. Comme l'explique Mark Arnold, général, réserviste et directeur exécutif chez GE, le système de promotion de la force régulière américaine est brisé. Récemment aux États-Unis, 94 % des lieutenants-colonels étaient promus. Il a observé que les mauvais leaders font davantage fuir les gens de talents que tout autre facteur, car les meilleurs éléments de l'armée se voient attirés par une carrière civile plutôt que de travailler pour des chefs médiocres qui se voient tout de même promus.¹⁸⁷

Développement du leadership via le commandement

Que l'on soit régulier ou réserviste, dans une armée efficace, l'expérience de commandement sur le terrain avec des troupes est toujours préférable à celle d'état-major ou autres nominations.¹⁸⁸ Dans les faits, notre système n'est pas bâti ainsi. Pour un jeune officier, il devient important de franchir toutes les portes menant au prochain grade. L'expérience de commandement n'étant qu'une porte parmi tant d'autres:

[...]an officer has to pass through a number of gates or to punch « tickets » in order to continue to be promoted, and even to qualify for retirement benefits. Command positions, so necessary to success, are fewer in number than there are officers, and so, to ensure that each officer gets an opportunity to command, assignments are reduced to the shortest possible duration.¹⁸⁹

¹⁸⁷ <http://archive.defensenews.com/VideoNetwork/1781443579001/Reforming-the-military-promotion-system>

¹⁸⁸ Gabriel, *Military Incompetence, Why the American Military Doesn't Win*, Chapitre 1.

¹⁸⁹ *Ibid.*

C'est ce que Gabriel décrit comme l'*occupationalism*, c'est-à-dire un attachement plus important à sa carrière et son cheminement plutôt qu'à l'organisation.¹⁹⁰

Comprendre comment fonctionne un quartier général, maîtriser le PPO et le jargon de l'écosystème des quartiers généraux devient essentiel à la progression d'un officier supérieur. Un officier sera avantagé s'il a cette expérience d'état-major même s'il est en garnison.¹⁹¹ Après tout, dans l'armée américaine, sur vingt ans de carrière la majorité des officiers ne passent que dix-huit mois en position de commandement.¹⁹² L'aspect humain étant central est-il réaliste que les officiers ne passent que 13 % de leur carrière en position de commandement?

Inspirés par les États-Unis, nous avons transformé le corps des officiers en une organisation axée sur la motion perpétuelle.¹⁹³ Les commandements sont courts et les nominations changeantes.¹⁹⁴ Au Canada, cette période est réduite à deux ou trois ans en garnison et pour les troupes en déploiement à moins de six mois. En opération, si une certaine stabilité existe au niveau des QG supérieurs en opération (10 mois) elle est changeante au niveau tactique (ou sur le terrain). Elle est de six mois théoriques, mais quand on examine le fin détail on réalise qu'avec les congés et les périodes de transferts de connaissance elle est davantage de quatre mois et demi.¹⁹⁵ Cela sans prendre en

¹⁹⁰ Saul, *Voltaire's Bastards, The Dictatorship of Reason in the West*, p.89

¹⁹¹ Gabriel, *Military Incompetence, Why the American Military Doesn't Win*, Chapitre 1.

¹⁹² United States, *Army Officer Guide*, p.315.

¹⁹³ Gabriel, *Military Incompetence, Why the American Military Doesn't Win*, Chapitre 1.

¹⁹⁴ À ce sujet, voir les nominations successives sur Ministère de la Défense nationale, « Le chef d'état-major de la Défense annonce des nominations, des promotions et des départs à la retraite d'officiers généraux de cadres supérieurs », modifié le 02 juin 2015, <http://nouvelles.gc.ca/web/article-fr.do?nid=983139>

¹⁹⁵ Sur cet aspect les américains s'efforçaient de conserver une certaine stabilité avec des mandats (pour l'armée du moins) de un an. Au Canada, les membres qui se déployaient « *outside the wire* » passaient en moyenne six mois en théâtre. Avec les longs transferts (Canada-Allemagne-Camp Mirage, Kandahar),

compte que dans certains cas, les officiers changent de postes durant la mission. Il y a des exceptions à cette règle (petite mission telle le Sinaï ou le Congo) mais la majorité des officiers déployés en commandement sur le terrain connaîtront une courte période de commandement opérationnel ce qui ne leur donne guère le temps d'améliorer la situation et de bien saisir les enjeux locaux. Sans compter que la culture actuelle n'encourage guère la prise de risque, comme l'expliquait un commandant de bataillon américain en Afghanistan:

For a number of my officers, success equaled nothing that made them stand out for a year. So the fewer times you left the FOB, the fewer times you interacted with the locals, the fewer you did anything- that was success. This was a rational choice on the part of his subordinates, because in today's Army, he said, B- and C + officers fare better than the A performer who occasionally takes risks and fails.¹⁹⁶

Le corps des officiers souffre donc de la même maladie que les grandes entreprises modernes d'aujourd'hui qui n'ont pas su se réformer pour demeurer compétitives. Cela dit, les implications sont potentiellement beaucoup plus tragiques. Ce qui devrait gouverner un chef est plutôt le bien commun au péril de sa propre existence.¹⁹⁷ Cet exemple doit se sentir à tous les niveaux de commandement, car comme le signalait Fuller si le général ne vit pas l'inconfort et le danger, les troupes ne le feront pas davantage.¹⁹⁸ L'intérêt personnel d'un homme d'affaires n'est certainement pas de mourir ou de risquer sa santé pour une cause autre que la sienne. Ensuite, hormis en recherche et développement, les grandes entreprises redoutent la prise de risque. À ce

l'acclimatation et l'administration sur le terrain (1 semaine), la période de prise de connaissance (2 semaines), le congé de mi-tour (3 semaines + voyages) cette période « d'impact sur le terrain » en était réduite à 4 mois et demi. Forces armées canadiennes, « Opérations à l'étranger », consulté le 15 juillet 2015, <http://www.forces.gc.ca/fr/operations-etranger-passees/op-athena.page>

¹⁹⁶ Ricks, *The Generals, American military command from World War II to Today*, p. 448.

¹⁹⁷ Richard A. Gabriel, *The warrior's Way, A treatise on Military Ethics*, (Kingston Ont Canadian Defence Academy Press, 2007), p. 75.

¹⁹⁸ Fuller, *Generalship. It's Diseases and Their Cure. A Study of the Personal Factor in Command*, p. 41.

sujet, lorsque Gabriel nous parle d'amateurisme au sein du corps des officiers il désigne le manque d'expérience en commandement au combat :

An additional problem is that many American officers are amateurs. Only a few managed to make use of their combat experiences while at the same time acquiring the skills necessary to survive the bureaucracy.¹⁹⁹

Un officier est un « amateur » parce qu'il doit de bâtir cohésion et succès avec ses troupes ou avec les partenaires locaux ou alliés en quatre mois. Cela ne nous empêche pas d'être confiants en nos moyens et capacités. Comme l'a expliqué Bolger, nos officiers du lieutenant au général arrivent dans ces pays inconnus munis d'une expérience opérationnelle limitée, mais si confiants en leur capacité et leur façon de faire (Bolger parle d'arrogance) qu'ils répètent les mêmes erreurs du passé, convaincus que le problème vient d'ailleurs.²⁰⁰ Les difficultés s'expliquent par des problèmes externes : manque de matériel, de personnel, ou de temps, absence de soldats professionnels, locaux inefficaces ou corrompus, alliés qui font à leur tête, absence de doctrine, etc. Dans une citation tirée des mémoires du Général McChrystal, on y retrouve sensiblement la même énumération (soulignement ajouté) :

In the year before my arrival, General McKiernan had pursued a counterinsurgency approach. But he faced a shortage of Afghan and ISAF manpower, as well as limited infrastructure, like roads that would have enabled effective operations. Additionally, NATO had no doctrine for counterinsurgency, and ISAF forces on the ground had offered a fair amount of institutional resistance to adopting the tactics and interaction with Afghans essential to an effective counterinsurgency campaign.²⁰¹

¹⁹⁹ Gabriel, *Military Incompetence, Why the American Military Doesn't Win*, Chapitre 7.

²⁰⁰ Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan*, Notes de l'auteur.

²⁰¹ McChrystal, *My Share of the Task*, p. 310.

Trop souvent cette association entre « armée professionnelle » et « succès » exige une série de conditions ou de pré requis que, s'ils ne sont pas rencontrés, ne nous permettra pas d'atteindre les objectifs. Les Américains ont même un terme désigné lorsqu'ils doivent insister pour que ces conditions préalables à la guerre soient remplies : la Doctrine Powell.²⁰²

Possible qu'une partie de l'explication vient du taux de roulement trop élevé au niveau supérieur ce qui ne leur permet pas de développer des moyens alternatifs. Au pays, c'est un fait commun que les commandements de formation ou de division sont très courts (deux ans). Les initiatives et changements structurels ont moins de chances d'aboutir avec succès durant une si courte période. Dans le système de promotion américain et celui du Canada, on assure la progression de carrière d'un individu par des nominations qui sont souvent très éloignées du commandement réel.²⁰³ Lorsqu'ils arrivent en commandement d'une campagne d'envergure ces deux facteurs (peu d'expérience de commandement et peu d'expérience en théâtre), rendent difficile l'imposition de l'unité d'effort et la résolution de problèmes par des méthodes créatives.²⁰⁴

En bref, la stabilité d'une affectation permet à un officier de faire et d'apprendre de ses erreurs. Lorsque son affectation est trop courte, la moindre faute peut être notée et potentiellement dommageable pour une progression de carrière. En demeurant au sein de

²⁰²Cette doctrine se résume à une série de questions qui doivent être répondu positivement par le politique avant d'engager la puissance militaire américaine. Goldenberg Irina, Febraro, Angela, Dean Waylon, *The Defence Team, Military and Civilian Partnership in the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence*, Canadian Defence Academy Press, p. 52.

²⁰³Jorg Muth, *Command Culture, Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces*, (Denton: University of North Texas, 2011), Conclusions.

²⁰⁴*Ibid.*

son unité, l'officier apprend à travailler avec ses subordonnés et encourage la cohésion et le respect mutuel. Avec l'appui et la confiance de ce personnel, il est en mesure de tester de nouvelles méthodes et trouver des solutions créatives à différents problèmes.

L'éducation et la doctrine

« [if] the majority of military operations in the next couple of decades involve conflict resolution, then a serious disconnect exists between our current training and educational approaches, [...] and the human skills necessary for successfully executing conflict resolution operations. I believe that we need in the immediate instance to realign and broaden the education of the Canadian officer corps to more closely reflect a fundamental balance of competencies of the type and complexity that, realistically, we will end up facing.²⁰⁵

Général Roméo Dallaire, *The Theatre Commander in Conflict Resolution*, 2001

Avant la deuxième moitié du 20^e siècle, il était fréquent qu'un commandant inefficace soit déplacé dans un autre théâtre d'opération où ses habiletés seraient mieux exploitées. Il pouvait aussi être relevé de ses fonctions ou subir la cour martiale pour une erreur de commandement.²⁰⁶ Récemment, hormis pour des affaires de mœurs, aucun général américain (ou canadien) n'a perdu son emploi ou n'a été déplacé pour une absence de résultats sur le terrain. Les mises à pied sont devenues si rares, que comme le note un commandant de bataillon américain ayant servi en Irak : « *A private who lost his rifle was now punished more than a general who lost his part in a war* »²⁰⁷. En fait, au regard des médailles distribuées au haut commandement américain il semblerait plutôt

²⁰⁵ Roméo A. Dallaire. "The Theatre Commander in Conflict Resolution." Ed. Bernd Horn and Stephen J. Harris. *Generalship and the Art of the Admiral: Perspectives on Canadian Senior Military Leadership*. St. Catharines, On: Vanwell, 2001. 251. Cité dans Spaan, Warren J., *The complexity of Operations Demands a New Officer Corps*, Collège des Forces canadiennes, Toronto, p. 6.

²⁰⁶ Pendant la Seconde Guerre mondiale, les limogeages de commandants étaient relativement fréquents pour toutes les puissances. Ils sont actuellement extrêmement rares. Thomas E. Ricks, *The Generals, American military command from World War II to Today* (New York: The Penguin Press, 2013) p. 11.

²⁰⁷ *Ibid.*, p. 193.

que nous avons eu un succès retentissant en Irak et en Afghanistan. À qui revient donc la responsabilité de nos difficultés actuelles si ce n'est les généraux en charge?

La fin de l'amateurisme des armées occidentales à partir du 19^e siècle a apporté des avantages indéniables, mais a aussi créé plusieurs effets imprévus. Parmi ceux-ci la mise en place d'une bureaucratie militaire qui se nourrit elle-même, une approche à la guerre qui fait appel avant tout à la formation (par opposition à l'éducation), la création d'états-majors de plus en plus massifs et complexes et finalement des commandants opérationnels qui deviennent liés à leurs bureaux et à la doctrine. Comme l'a bien identifié Fuller il y a près de 80 ans, le général d'aujourd'hui s'est transformé en « *office soldier, a telephone operator, a dug-out dweller, a mechanical presser of buttons which would detonate battles as if armies were well tamped explosive or intricate soulless machines* »²⁰⁸. À ce moment, il décrivait les états-majors des armées occidentales de la Première Guerre mondiale, en particulier ceux de la Grande-Bretagne. Son observation nous semble toujours valide aujourd'hui pour décrire nos façons d'opérer au pays et à l'étranger. Ce risque pour la profession des armes a bien été identifié par Gabriel dans son traité sur l'éthique militaire :

The ultimate goal of the bureaucrat is to follow orders, minimize risks, and move upward in the organization by following the rules of promotion to his or her own advancement. [...] the crux of military leadership is the ability and willingness to exercise judgment in unforeseen circumstances. This is the core of the command in battle.²⁰⁹

²⁰⁸ Fuller, *Generalship. It's Diseases and Their Cure. A Study of the Personal Factor in Command*, p. 32.

²⁰⁹ Richard A. Gabriel, *The warrior's Way, A treatise on Military Ethics* (Kingston, Ont: Canadian Defence Academy Press, 2007) p. 93.

Jorg Muth explique bien dans son remarquable ouvrage comparant l'éducation des officiers américains et allemands, *Command Culture, Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces*, comment les premiers se sont inspirés des deuxièmes. Cela dit, il évalue que les Américains ont omis d'y intégrer l'élément essentiel qui fera du commandement opérationnel allemand la référence depuis 1939. La force et le succès de la *Wehrmacht* du *Blitzkrieg* s'appuyaient avant tout sur la créativité,



le *leadership* et la finesse tactique des officiers qui commandaient du niveau de peloton jusqu'au niveau de corps. Ces officiers ont appris à ignorer la doctrine et la bureaucratie si nécessaire et surprendre l'ennemi lorsque possible afin de survivre dans le chaos de la

guerre.²¹⁰ Ils ont été éduqués à accepter le chaos et à l'utiliser contre l'ennemi. Après une courte délibération orale, dans la plus pure tradition de l'*Auftragstaktik*²¹¹, ils ont aussi appris en entraînement (pas dans les écoles) à faire confiance aux commandants subordonnés afin d'implémenter les ordres avec un minimum d'interférence. Une fois l'opération lancée, le chef suit les troupes au combat du lieutenant au major général et intervient au besoin pour ajuster le plan pour appuyer l'exploitation d'une opportunité qui se présente.²¹²

Produit de l'académie militaire de West Point et de plus de 15 autres écoles diverses, les officiers américains sont formés sur la guerre sur la base d'exemples fixes, solutions standards, et spécialement par l'étude de la doctrine.²¹³ Cette importance est appuyée et on s'attend à ce que les soldats s'entraînent en suivant le guide: « *it emphasized training which prepares soldiers for the known, far more than education, which prepares them to deal with the unknown* ». ²¹⁴ Cette approche encourage les officiers à suivre des procédures encombrantes qui loin de favoriser l'efficacité nuisent à la saisie des opportunités. Si les responsabilités du sous-officier se limitent essentiellement à voir à la bonne maîtrise de ces routines, l'art du commandement pour un officier ne saurait se résumer à bien maîtriser ces savoir-faire, même si cela est essentiel.²¹⁵ Toutefois c'est toujours la maîtrise de la doctrine qui est renforcée. À titre

²¹⁰ Jorg Muth, *Command Culture, Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces*, Chapitre 6.

²¹¹ Commandement de mission.

²¹² Jorg Muth, *Command Culture, Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces*, Chapitre 6.

²¹³ *Ibid.*,

²¹⁴ Ricks, *The Generals, American military command from World War II to Today*, p. 346.

²¹⁵ Spencer, Emily et Balasevicius, Tony, *La clé du succès: l'intelligence culturelle et l'espace de bataille moderne*, Revue militaire canadienne, Vol.9 no3, 2009, p. 41.

d'exemple, voici quelques extraits du *US Army/Marine Corps, Counterinsurgency Field Manual (COIN)*:

Doctrine is thus enormously important to the United States Army; it codifies both how the institution thinks about its role in the world and how it accomplishes that role on the Battlefield.²¹⁶

Although there are many reasons why the Army was unprepared for the insurgency in Iraq, among the most important was the lack of current counterinsurgency doctrine when the war began.²¹⁷

Vous remarquerez que l'on explique les difficultés à gérer l'insurrection par un manque de formation. Contraste important avec l'éducation, qui prépare à l'inconnu²¹⁸, l'officier américain doit plutôt s'appuyer sur une doctrine et des solutions préparées. De fait, il se retrouve davantage dans une position de gestionnaire que de commandement.²¹⁹ De plus, en ayant la doctrine comme fondation nous sommes moins positionnées pour faire une évaluation personnelle et au besoin à jeter par-dessus bord les solutions toutes préparées. Dans notre exemple sur le COIN, nulle part l'on ne parle de leadership ou de victoire dans la doctrine contre-insurrectionnelle autrement que pour solliciter l'appui à tous les niveaux de commandement dans l'établissement de doctrine.²²⁰

Ceci n'a pas toujours été le cas aux États-Unis. Les deux plus grands belligérants de la guerre de sécession américaine étaient loin de s'appuyer sur une doctrine ou un état-major imposant. Les généraux Grant et Lee possédaient quelques aides de camp pour les aider à manœuvrer des centaines de milliers d'hommes. Par rapport aux besoins d'avoir

²¹⁶ United States, *US Army/Marine Corps Counterinsurgency Field Manual*, Introduction.

²¹⁷ *Ibid.*

²¹⁸ Ricks, *The Generals, American military command from World War II to Today*, p. 345.

²¹⁹ Muth, *Command Culture, Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces*, Chapitre 6.

²²⁰ US Army Field manual/Marine Corps Warfighting Publication, *The US Army/Marine Corps Counterinsurgency Field Manual*, The University of Chicago Press, Chicago, Introduction.

des « professionnels²²¹ » il s'agit de rappeler que Napoléon connaîtra de nombreux succès avec des levées en masse, et ce, contre des armées professionnelles (la Prusse par exemple). Le cas de notre propre pays est particulièrement édifiant. Que ce soit en repoussant les « professionnels » américains en 1813 à Châteauguay ou pendant toutes les batailles dans lesquelles le Canada a été impliqué pendant la Première Guerre mondiale, les volontaires canadiens se démarqueront avec Arthur Currie en tête (un réserviste). Cette situation est semblable en Australie où les « aussies²²² » s'illustreront dans différentes batailles avec un John Monash comme commandant (aussi un réserviste). Du côté allié, lors des deux guerres mondiales les généraux ayant démontré le plus important degré d'imagination et d'intelligence dans l'accomplissement de leur mission n'étaient pas nécessairement tous des officiers de carrière (Colonel Lawrence par exemple). Ce n'est pas vrai du côté allemand et nous avons commencé à voir pourquoi il en était ainsi.

Depuis la révolution industrielle et la mise en place des écoles d'états-majors à la fin du 19e siècle accompagnée de la mise en place généralisée d'armées « professionnelles » nous recherchons à normaliser ce métier qui n'en est pas un. Le service militaire est une vocation, un engagement qui n'ont rien à voir avec les autres métiers et ne peut être comparé. Ceci représente une tendance dangereuse dans nos armées: « *In the end, the movement away from vocationalism represents a movement*

²²¹ Lorsqu'entre parenthèses, lire armée professionnelle comme une « *standing army* » payée à temps plein.

²²² Terme populaire pour désigner un soldat australien.

*away from professionalism and toward occupationalism, a corrosive force eating at the ethical foundations of the profession itself.»*²²³

Pour revenir à notre comparaison de la culture de commandement allemande et américaine, le Capitaine Adolf Von Schell, dans un programme d'échange à Fort Benning dans les années 1930, a présenté sommairement dans *Battle Leadership* la formation des officiers américains et allemands. Il y identifie bien les problèmes que le leadership américain semble encore rencontrer aujourd'hui :

In our army (German army), we know no other way of training officers than with troops. All others means – schools or courses – are purely supplementary. In America, however, this constitutes the fundamental feature of an officer's training. If the American officer has his principal training in schools, does sufficient time and opportunity remain to develop him as a leader? If he is to learn the art of war, he must practice with the tools of that art.²²⁴

La primauté accordée aux écoles par rapport au commandement se reflète dans le plan de carrière. Les meilleurs officiers sur la liste de mérite sont mutés pour une expérience à temps plein alors que les autres plus loin devront le faire à temps partiel à travers leurs autres obligations. Les individus sélectionnés suivent leur cours de formation de mi-carrière qui ressemble davantage aux États-Unis à des « *disguised yearlong bonding-and-relaxation sessions* ». ²²⁵ Dans un système basé sur le mérite et les capacités, ne devrait-on pas conserver le meilleur officier en poste dans son unité, en commandement de troupe et lui demander d'exécuter cette formation à temps partiel? Considérant que cet officier devra intervenir dans un conflit irrégulier complexe, il

²²³ Gabriel, *Military Ethics*, p. 90.

²²⁴ Adolf Von Schell, *Battle Leadership* (Columbus Georgia: The Benning Herald, 1933), Chapitre 9.

²²⁵ Ricks, *The Generals, American military command from World War II to Today*, p. 459.

devrait être en mesure de remplir ses obligations de chef tout en exécutant cette formation.

Lorsque les officiers s'entraînent séparément des troupes, il devient donc naturel que leur actions s'appuient davantage sur leur formation dans les écoles militaires que leur éducation. C'était tout le contraire dans la *Wehrmacht*. Selon Jorg Muth qui a mené une étude comparative, les termes *Führen* (lead) et *Angriff* (attack) sont les termes les plus fréquents que l'on retrouve dans la documentation militaire allemande. Du côté de l'armée américaine, c'est « doctrine » et « manage » que l'on retrouve le plus souvent.²²⁶ La doctrine est donc perçue comme un « dogme » par les officiers. Les écoles sont les endroits où l'on apprend à gagner la guerre, pas nécessairement par l'expérience du commandement. Cette approche est fondamentalement erronée, car, comme l'explique Muth: « *The heavy reliance on doctrine has historically caused nothing but setbacks because new developments on the battlefield are always faster than the creation of new doctrine to combat them.* »²²⁷

Il est naturel que nous cherchions à nous appuyer sur un guide ou une doctrine qu'il suffit de sortir de sa poche pour régler nos problèmes. Pour éviter de se faire du souci, on cherche à rendre méthodiques et réguliers l'entraînement et l'organisation. Dans un sens, c'est certainement normal d'encadrer nos processus mais ce n'est pas ainsi que nous obtiendrons la victoire. S.L.A Marshall²²⁸ suggérait en 1947 que 60 pour cent de l'art du commandement réside dans la capacité d'anticiper, 40 pour cent dans la capacité

²²⁶ Muth, *Command Culture, Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces*, Chapitre 6.

²²⁷ *Ibid.*,

²²⁸ Militaire et historien américain lors de la Seconde Guerre mondiale et la Guerre de Corée.

d'improviser; dans la capacité de rejeter toute idée préconçue qui a été testée et prouvée fautive dans le creuset des opérations et de diriger en agissant plutôt que de suivre les règlements et les processus.²²⁹

La défaite qui est parfois due à l'incompétence des officiers en place, aurait pu être évitée ou réduite avec davantage de cohérence et d'intelligence dans la planification. Les commandants de bataillon et de brigades savent comment conduire un Blitzkrieg, mais lorsqu'ils deviennent généraux, ils ne savent pas quoi faire lorsque l'attaque rapide est complétée.²³⁰ Dans son analyse de l'incompétence, Dixon souligne comme première caractéristique incompétente une sous-estimation « *bordering on the arrogant* » de l'ennemi.²³¹ Quelques autres caractéristiques relevées par l'auteur en analysant les britanniques en Crimée (1870):

- Incapable d'apprendre des expériences passées;
- Bravoure physique exceptionnelle, mais peu de courage moral;
- Tendance à porter le blâme sur d'autres (ennemi, ressources limitées, etc.);
- Un manque de créativité, d'improvisation, caractère inventif et d'ouverture d'esprit.²³²

Le même constat est fait par Bolger qui 150 ans après estime que nous avons répété les mêmes erreurs: « [...] *we trusted that our great men and women would pull it out. In the end, all the courage and skill in the world could not overcome ignorance and arrogance. As a general, I got it wrong. And I did so in the company of my peers.* »²³³

²²⁹ Cité dans Pigeau Ross et McCann Carol, « Une nouvelle conceptualisation du commandement et contrôle », *Revue Militaire Canadienne*, printemps 2002, p. 55.

²³⁰ Ricks, *The Generals, American military command from World War II to Today*, p. 348.

²³¹ Dixon, *On the Psychology of Military Incompetence*, Chapitre 2.

²³² *Ibid.*

²³³ Bolger, *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan Wars*, p. 89.

Il a fort à parier que le COIN et ses défenseurs n'abandonneront pas cette doctrine dans le prochain conflit et c'est bien ainsi. Pendant l'entre-deux guerres, les Allemands avaient développé la doctrine de coordination interarmes (blindé, aviation, artillerie, infanterie) et cela leur donnera un avantage initial sur les alliés. Comme la doctrine est généralement bâtie en ayant en tête le dernier conflit, on peut avancer que la doctrine interarmes avait atteint sa pleine maturité à la toute fin de la Première Guerre mondiale, autant chez les Allemands que les alliés.²³⁴ La différence est que Guderian (entre autres) a pu expérimenter avec l'arme blindé et la *Wehrmacht* a bénéficié d'une répétition générale en Espagne et en Pologne.²³⁵

Nous obtiendrons un avantage sur nos ennemis lorsque l'éducation de l'officier prendra le pas sur la formation. Dans les mots de Fuller, l'objet de l'éducation n'est pas d'enseigner *quoi* penser, mais plutôt *comment* penser.²³⁶ La créativité étant l'exigence la plus importante du commandement, les chefs modernes ne peuvent s'appuyer seulement sur les techniques militaires enseignés dans les écoles militaires.²³⁷ Selon Pigeau et McCann, sans cette créativité le commandement est condamné à traiter chaque nouveau problème comme la récurrence d'un ancien problème.²³⁸ Ce n'est pas tellement important de savoir ce qu'un général a fait à une certaine date, mais plutôt pourquoi il l'a fait selon les circonstances particulières qu'il faisait face.²³⁹

²³⁴ À titre d'exemple les offensives de 1918 des allemands et la campagne de cents-jours des alliés verra une coordination efficace de l'aviation, de l'infanterie et de l'artillerie et des blindés (du côté allié du moins). Peter Paret, *Modern Strategy, from Machiavelli to the nuclear age*, (Princeton: Princeton University Press, 1986), Chapitre 19.

²³⁵ John Keegan, *La Deuxième Guerre mondiale* (Paris : Éditions Perrin, 1989), p.107.

²³⁶ Fuller, *Generalship. It's Diseases and Their Cure. A Study of the Personal Factor in Command*, p. 52.

²³⁷ Pigeau et Mccann, *Une nouvelle conceptualisation du commandement et contrôle*, p. 55.

²³⁸ *Ibid.*, p.55.

²³⁹ Fuller, *Generalship. It's Diseases and Their Cure. A Study of the Personal Factor in Command*, p. 52.

Là où il faut se distancer de la *Wehrmacht* toutefois est dans la capacité à planifier les opérations au niveau stratégique. Tacticiens hors pairs, mais pauvres stratèges, le résultat final sera une catastrophe pour l'Allemagne.²⁴⁰ La comparaison favorable avec la *Wehrmacht* se limite à l'éducation des officiers et le temps de commandement. Sur au moins un autre aspect critique et déterminant ils commettront des erreurs qui compliqueront leurs opérations en territoire occupés. Il s'agit de penser au traitement qu'ils ont réservé aux Ukrainiens, Slovaques, Polonais et autres nationalités considérées comme de simples colonies du Reich.²⁴¹

Enfin, le rôle que l'on doit réserver à la doctrine est le même que celui que nous donnons à nos autres procédures. Il s'agit d'une référence, une trame de fond sur lequel on doit s'appuyer au départ. Une fois l'expérience et l'assurance gagnée, il faut sortir de ce chemin battu, de cette *path dependency* (figure 2.5) et tenter de nouvelles choses à l'entraînement et en opération. Il faut que nos futurs commandants opérationnels demeurent en commandement le plus souvent et longtemps possible. Ensuite, en encourageant l'innovation et la tolérance aux erreurs nous pourrions développer de nouveaux scénarios. Comme nous l'avons vu plus haut en Irak et en Afghanistan, si le futur commandant opérationnel ne compte qu'un an ou deux ans d'expérience en commandement, il n'aura pas le temps de développer et d'expérimenter. Sans cette expérience son réflexe naturel sera de s'appuyer strictement sur la doctrine. À moins d'avoir expérimenté avant son année de commandement opérationnel, les résultats ne seront probablement pas différents de ses prédécesseurs.

²⁴⁰ Sur le dilemme stratégique allemand lors de la seconde guerre mondiale lire le chapitre 6 de John Keegan, *La Deuxième Guerre mondiale* (Paris : Éditions Perrin, 1989), pp.159-181..

²⁴¹ *Ibid.*, p.366.

Pour assurer le succès des opérations d'aujourd'hui, nos chefs doivent aussi développer au cours de leur carrière les « *soft skills* » comme la collaboration, la résolution de conflits, la capacité à communiquer efficacement, la flexibilité et les habiletés interpersonnelles.²⁴² Ces habiletés sont particulièrement importantes lorsque l'environnement et la culture où nous sommes déployés est très différent du nôtre.

Les nombreuses habiletés d'un commandant moderne

"In this age, I don't care how tactically or operationally brilliant you are, if you cannot create harmony—even vicious harmony—on the battlefield based on trust across service lines, across coalition and national lines, and across civilian/military lines, you need to go home, because your leadership is obsolete. We have got to have officers who can create harmony across all those lines."

Général Matiss, Commander of US Central Command, 2010

Provenant d'un Général des Marines surnommé « *MadDog* », cette déclaration met en lumière la réalisation que l'ouverture sur les autres et en particulier le pays et la culture qui le compose est essentielle dans le contexte opérationnel moderne. On reconnaît différents types d'intelligence (cognitive, culturelle, spatiale, kinesthésique ou sportive, etc..) en plus de l'intelligence classique ou académique. Comme officier subalterne dans les armes de combat, il est assez simple de commander des troupes sans posséder une intelligence culturelle, sociale ou émotive hors du commun. Après tout, les soldats sont captifs car forcés d'obéir à la chaîne de commandement. Cela dit, si on veut gagner les conflits dans le cadre d'une démarche holistique en partenariat avec différents contributeurs tout en obtenant l'appui de la population locale il faut raffiner notre

²⁴² Forgues, P.J. Major General, Cité par Coombs, Howard G., *In Harm's way, The comprehensive approach, perspectives from the field*. Canadian Defence Academy Press, Kingston Ontario, 2015, p. 39,

approche. À moins de posséder un charisme hors du commun, il faut que nos commandants soient capables d'aller chercher la cohésion et l'harmonie autrement qu'en s'appuyant sur leur poste ou leur autorité.

L'intelligence culturelle se définit comme étant la capacité de reconnaître et de comprendre les croyances, les valeurs, les attitudes et les comportements communs à un groupe et d'utiliser ce savoir pour atteindre un but précis.²⁴³ Pour être un excellent commandant il faut développer des habiletés, une intelligence au moins culturelle et émotionnelle qui permettent d'assurer le succès. Afin d'y arriver les soldats modernes doivent intégrer des habiletés interpersonnelles dans leur routine quotidienne.²⁴⁴

Comme l'explique Omer Lavoie, commandant de groupement tactique en 2006-2007 :

Certainly in a counter -insurgency context, the understanding of the culture is critically important. You can very quickly turn them the other way by inadvertently not being sensitive to a lot of their cultural sensitivities and inadvertently reinforcing the negative stereotypes of Taliban propaganda.²⁴⁵

Bien qu'en réalité ce ne soit pas aussi dichotomique, les innombrables références discutant des conflits actuels parlent de la « complexité » des conflits aujourd'hui par rapport aux conflits « d'avant ». On y présente l'environnement de combat de la Première Guerre mondiale ou contre l'Union soviétique pendant la Guerre froide comme simple et

²⁴³ Emily Spencer et Tony Balasevicius, *La clé du succès: l'intelligence culturelle et l'espace de bataille moderne*, (Kingston, Ont. : Revue militaire canadienne, Vol.9 no3, 2009), p. 41.

²⁴⁴ Nick Chop et Karen Davis, *The Human Dimensions of Operations, a Personnel Research Perspective, Chapter 2 – Cultural Intelligence* (Kingston Ont: Canadian Defence Academy Press, 2014), p. 157.

²⁴⁵ Horn, *In Harm's way The buck stops here: Senior Commander on Operation*, p. 233.

linéaire par opposition aux conflits actuels (complexes et non-linéaires).²⁴⁶ C'est comme si nous avions complètement oublié la complexité de ces conflits et en particulier le défi colossal que représentait pour les États-Unis la Guerre froide ou la campagne en Afrique du Nord en 1942.²⁴⁷

Ce qui rend nos interventions complexes n'est pas seulement cet aspect non conventionnel, mais aussi les limitations qui sont celles des commandants opérationnels du Canada et des États-Unis au 21^e siècle. D'autres défis sont bien spécifiques à notre alliance et au fait que nous appartenons à des états de droit.²⁴⁸ Par exemple, nous devons absolument discriminer l'ennemi de la population civile locale. Difficile à faire alors qu'un combattant peut être l'un et l'autre en alternance. Lors de la Première ou Deuxième Guerre mondiale, les Allemands ont dû faire face à des insurrections diverses dans les pays qu'ils contrôlaient. Considérant comme criminelle l'atteinte à l'autorité, il n'hésitait pas à punir tout un village pour l'attaque d'un seul résistant. Par la terreur (particulièrement en Europe de l'Est, en Grèce, et en Union soviétique), ils ont réussi à garder un certain contrôle sur les pays occupés.²⁴⁹ Ces tactiques brutales ont récemment démontré leur efficacité contre les *Tigres Tamoul* au Sri Lanka qui a pris fin en 2009 après vingt-cinq ans.

Évidemment, ceci étant contre les Conventions de Genève et nos valeurs, il faut donc faire preuve d'une grande sensibilité à la culture locale et particulièrement dans l'usage de la force. Ensuite, nos citoyens ont une grande intolérance face à la perte de

²⁴⁶ Adam Elkus et Crispin Burke, *Operational Design: Promise and Problems* (Bethesda MD, Small Wars Journal, 2010), p.5.

²⁴⁷ *Ibid.*

²⁴⁸ C'est-à-dire que nous reconnaissons la primauté du droit dans l'exercice de la puissance publique.

²⁴⁹ John Keegan, *The Battle for History, Refighting World War Two* (Toronto:Vintage Books Canada, 1995), p. 110.

soldats en lointain pays. Ceci a un impact direct sur les risques que nous pouvons prendre avec nos soldats, indépendamment de la volonté de ces derniers à se battre. En fait, s'assurer de ne pas risquer la vie de nos soldats est tellement important que c'est devenu un enjeu stratégique : « *Consider [...] that domestic support is necessary to ensure participation in a protracted struggle, and most insurgencies are protracted campaigns of 10 years or longer – the casualty-commitment equation is of strategic significance* ». ²⁵⁰

S'adressant au contingent sur le point d'être déployé, le Général Leslie, commandant de l'armée, nous expliquait avant notre départ en 2007 :

Again the PPCLI lost two soldiers last week. They were ambushed and the rest of the platoon went to kill the insurgents and succeeded in doing so. However, some of the injured soldier died in the process. What I ask of you today is forget the mission you've been given if you've got an injured soldier. I know that you do not care taking risk but you've got to remember that every soldier that we bring home in a casket may eventually force us to pull back because Canadians do not have the stomach for this. ²⁵¹

Ceci est certainement un choc pour des officiers et sous-officiers qui se sont toujours entraînés en plaçant la mission avant tout. Nos soldats ne manquent pas de courage et ne craignent pas de mettre leur vie en danger, seulement, on ne peut se permettre de prendre des risques importants pour réaliser la mission. Avant même de se pencher sur d'autres facteurs, ces deux raisons (respect du droit et minimum de pertes) suffisent à elles seules pour justifier la nécessité d'avoir des commandants créatifs, cultivés et possédant une intelligence culturelle hors du commun.

Ces quelques aspects démontrent les nombreux défis que doivent relever les commandants d'aujourd'hui et les habiletés interpersonnelles nécessaires pour vaincre.

²⁵⁰ Horn et Spencer, *No easy Task*, Chapitre 1.

²⁵¹ Notes personnelles. Discours prononcé à la chefferie de la FO 1-08 en novembre 2007 à Valcartier, Québec.

La clé du succès est encore une fois dans le commandement et l'expérience sur le terrain avec d'autres acteurs dont des civils. Les relations avec les hommes et les femmes (pas seulement les militaires) constituent donc la clé pour atteindre nos objectifs dans un cadre holistique.

CONCLUSION

Nous avons vu dans le premier chapitre que le manque de direction stratégique et des critères de succès mal définis ont apporté leur lot de confusion au niveau opérationnel dans les conflits récents. Nous avons vu ensuite comment les outils en appui au commandement ne constituent pas une garantie de succès. Finalement, nous avons analysé la constitution du corps des officiers, et la formation reçue par rapport au commandement. Nous avons pu constater une structure pyramidale inversée autant au pays qu'en opération ainsi qu'une propension à privilégier la formation à l'éducation et un accent sur la progression de carrière plutôt que le commandement.

Manifestement, au regard de l'abondante documentation sur les sujets abordés nous nous posons les bonnes questions. Comme officier, notre travail est toujours de trouver les moyens d'obtenir la victoire et nous devons tout mettre en œuvre pour répondre à ce devoir sacré. Aujourd'hui, un insurgé en sandales avec une vieille bombe, un peu d'engrais et des piles usagées, est en mesure de détruire un véhicule blindé de plusieurs millions de dollars et de tuer tout son équipage à l'intérieur. Frustrant, mais prétendre que la situation est différente de ce qu'elle était à une autre époque est erroné et n'en changera pas l'issue. Il s'agit de se rappeler du désarroi des chevaliers français

contre les archers anglais à Agincourt.²⁵² Plus récemment, les Allemands se sont révélés être des adversaires autrement plus difficiles à vaincre au 20e siècle. Malgré tout, que ce soit à Châteauguay, à Vimy, en Italie ou à Kandahar, les militaires canadiens ont démontrés que nous avons le courage et l'audace pour vaincre au niveau tactique. Il nous faut maintenant obtenir les mêmes victoires dans les conflits opérationnels auxquels notre pays ou notre alliance s'engage et réapprendre à se battre comme à la « petite guerre ».²⁵³

Si les outils de planification et de contrôle sont inefficaces ou inadaptés, il revient à nous sur le terrain à trouver de meilleurs moyens et prendre une méthode adaptée au contexte. Le PPO par exemple, a démontré son efficacité dans les phases initiales d'un conflit. Est-il bien adapté, pour un contexte asymétriques et non-conventionnel où la rapidité et la souplesse est le facteur déterminant? Vaut-il mieux dans ce cas d'utiliser une autre procédure ou simplement laisser au niveau tactique la marge de manœuvre pour agir? La clé du succès repose sur notre capacité à prendre des mesures dynamiques et efficaces. En endoctrinant nos officiers, ou en nous appuyant sur des solutions d'état-major toutes préparées, nous reléguons la gestion de la guerre à un processus qui restreint nos options. Comme disait Colin Powell, ce sont les gens qui produisent des résultats pas des plans ou des modèles :

²⁵² La chevalerie française fut complètement décimée par les archers et les « coupe-jarrets » d'Henri V qui ne se battait pas de façon « honorable ». John Keegan, *A History of Warfare*, (Toronto : Vintage Books, 1994), p. 297.

²⁵³ Dans la terminologie militaire, la « petite guerre » désigne toutes les actions autres que la bataille rangée, des reconnaissances aux attaques sur les lignes de ravitaillement de l'armée ennemie. Fort utilisé du XVII^e au XIX^e siècle, ce terme est toutefois passablement tombé en désuétude à l'époque contemporaine, qui lui a substitué entre autres ceux de « guerre de harcèlement », de « guerre non conventionnelle » ou de « guérilla ». Wikipedia, « *Petite Guerre* », Consulté en juillet 2015, https://fr.wikipedia.org/wiki/Petite_guerre

Organization doesn't accomplish anything. Plans don't accomplish anything either. Theories of management don't much matter. Endeavors succeed or fail because of the people involved.²⁵⁴

Au besoin il faut s'éloigner du modèle américain actuel et s'inspirer des modèles de ceux qui ont connus le succès. En capitalisant sur un petit nombre d'officiers, sélectionnés et entraînés avec les troupes, nous pourrions retourner à l'excellence opérationnelle du commandement allemand de la Seconde Guerre mondiale. Évidemment, il ne faut pas chercher à s'inspirer de leurs méthodes contre-insurrectionnelles ou tactiques, mais plutôt s'inspirer de leur façon de préparer les officiers à la guerre par l'éducation, le commandement de mission et le temps passé en commandement.

Il faut faire confiance en nos hommes et femmes de terrain. La menace d'aujourd'hui nous pardonne encore nos erreurs, car nous sommes immensément plus forts en ressources et moyens technologiques. Cela dit, la menace est bien présente et sera potentiellement compliquée surtout si notre ennemi développe des plans utilisant une combinaison de moyens conventionnels et asymétrique (*Hybrid Warfare*). Le jour où notre ennemi sera à peu près équivalent en terme de puissance, mais doté d'outils flexibles et rapides qui s'appuie sur un commandement direct et naturel nous serons battus avant que notre plan soit complété.

²⁵⁴ Harari, *The Leadership Secrets of Colin Powell*, p. 125.

BIBLIOGRAPHIE

Sommaire des ouvrages principaux en appui à cet essai

Bird, Ti and Marshall, Alex. *Afghanistan, How the West Lost Its Way*, London: Yale University Press, 2011.

Les deux auteurs étant enseignants en histoire militaire à Londres et Glasgow respectivement, ils abordent le problème du manque de cohésion stratégique en Afghanistan sous différents angles : stratégie militaire, contexte régional, politique d'aide, le gouvernement afghan, et l'absence de cohésion de l'Alliance. Ils estiment toutefois que nous avons échoués au niveau opérationnel également dans l'utilisation de nos tactiques de contre-insurrection.

Bolger, Daniel. *Why we lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan Wars*, Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 2014.

Le Lieutenant-Général (ret) Bolger a complété trente-cinq ans dans les forces armées américaines et a pris sa retraite en 2013. Il a commandé l'équipe d'entraînement et d'assistance militaire en Irak en 2005-06, la 1st Cavalry Division en 2009-10 et la mission d'entraînement en Afghanistan de 2011 à 2013. Très critique envers le commandement supérieur dont son propre rôle, son livre constitue la référence principale de cet essai. Délivré de façon claire et sans ambiguïté, il relève une partie des problèmes que nous examinons dans notre travail. En particulier, la difficulté des commandants à voir à travers le brouillard des données, la béquille que constitue l'appui inconditionnel à la doctrine, et l'incapacité à trouver une solution ingénieuse au problème d'insurrection et de sécurité.

Gabriel, Richard A. *Military Incompetence, Why the American Military Doesn't Win*, New York: Hill and Wang, 1986.

Gabriel, explique dans cette thèse pourquoi les Américains ont de la difficulté à gagner leurs conflits. Il dresse et explique une série de problèmes propres à l'armée américaine. Entre autres la grosseur du corps des officiers, le focus sur la progression de carrière, les réaffectations constantes et la bureaucratie.

Horn, Bernd et Emily Spencer. *No Easy Task, Fighting in Afghanistan*, Toronto: Dundurn, 2012.

Ce recueil de textes édité par deux auteurs abondamment cités dans ce travail nous donne une perspective typiquement canadienne sur le conflit. Les auteurs abordent différents problèmes dont nous discutons dans le projet. En particulier, les défis liés à l'adoption d'une approche contre insurrectionnelle, la culture locale et des pistes de solution typiquement canadienne.

Muth, Jorg. *Command Culture, Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces*, Denton: University of North Texas, 2011.

Docteur en histoire de l'université d'Utah, le travail de recherche de Muth est remarquable. Très bien appuyé par de multiples exemples et par une recherche exhaustive, il démontre clairement le contraste de l'éducation des officiers américains et allemands avant la Seconde Guerre mondiale. Cette différence expliquerait la perception de succès de la Wehrmacht par rapport aux alliés. Son dernier chapitre mentionne les difficultés américaines en Irak et en Afghanistan qui seraient dû selon lui aux mêmes problèmes de formation et d'éducation des officiers.

Ricks, Thomas E. *The Generals, American military command from World War II to Today*, New York: The Penguin press, 2012.

Journaliste spécialisé dans les affaires militaires, Ricks évalue que l'échec des interventions récentes est dû à la mise de côté d'officiers pouvant apporter des solutions créatives aux problèmes actuels est à la source du problème. De plus, il rapporte les propos de plusieurs commandants tactiques et opérationnels.

Saul, Ralston J. *Voltaire's Bastards, The Dictatorship of Reason in the West*, New York: Vintage Books, 1992.

Saul est l'un des plus grands écrivains et intellectuel canadien. Cette œuvre présentée par la maison d'édition comme une « grenade déguisée en livre » m'a fait cet effet il y a plus de quinze ans. Depuis, je l'ai relu à de nombreuses reprises et c'est toujours une référence qui dissèque et fait éclater notre perception des institutions qui gouvernent le monde occidental. En particulier, son chapitre 8 – *Learning How to Organize Death* est terriblement critique de la façon dont nous avons géré la guerre en Occident.

West, Bing. *The Wrong War, Grit, Strategy and the Way Out of Afghanistan*, New York : Random House, 2012.

Comme ancien Marine, assistant secrétaire à la défense américaine et auteur de plusieurs ouvrages sur la contre-insurrection au Vietnam encore utilisés comme référence, l'auteur analyse les stratégies employées en Afghanistan et leur impact au niveau tactique. Cette capacité de l'auteur à naviguer entre les objectifs stratégiques et les actions sur le terrain est probablement ce qui est le plus intéressant dans cet ouvrage.

Biographies ou analyses critiques de commandements récents

Corum, James S. *Bad Strategies: How Major Powers Fail in Counterinsurgency*, Minneapolis: Zenith Press, 2008.

Franks, Tommy. *American Soldier, General Tommy Franks, Commander in Chief*, New York: Perfect Bound, 2004.

Frank, Ledwidge. *Losing Small Wars, British Military Failure in Iraq and Afghanistan*, London: Yale University Press, 2011.

McChrystal, Stanley. *Commander's Assessment, International Security Force Commander – Recommendation for achieving Victory in Afghanistan*, Washington, 2009.

McChrystal, Stanley. *My Share of the Task, A Memoir*, New York: Penguin, 2014.

Ricks, Thomas E. *Fiasco, The American Military Adventure in Iraq*, New York: Penguin Press, 2006.

Schwarzkopf, Norman H. *It Doesn't Take a Hero*, New York: Bantam Books, 1993.

Dixon, Norman F. *On the Psychology of Military Incompetence*, New Delhi: Random House Publishers, 1976.

Vermillion, John M. *The Pillars of Generalship*, Parameters, Summer 1987.

La place du Canada dans le monde et l'influence américaine sur nous et l'OTAN

Bacevich, Andrew J. *The New American Militarism*, Oxford: Oxford University Press, 2005.

Berdal, Mats, Ucko, David. *NATO at 60*, Survival, Vol 51, No 2 (April-May 2009), Londres, pp 55-75.

Canada, *L'engagement du Canada en Afghanistan*, Bibliothèque et archives du Canada, Ottawa, 2012,

Canada, *Énoncé de politique internationale du Canada Fierté et influence : notre rôle dans le monde*, Ottawa : 2005.

Herring, George C. *From Colony to Superpower: U.S. Foreign Relations since 1776*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

Lennox, Patrick et Brian, Bow, *An Independent Foreign Policy for Canada*, Toronto: University of Toronto Press, 2008.

Sur le corps des officiers, le commandement et les habiletés nécessaires aujourd'hui

Burns, Eedson Louis Millard, *Manpower in the Canadian army 1939-1945*, Toronto: Carke, Irwin and Company limited, 1956.

Delessandro, Robert J., *Army officer's Guide*, Washington DC: Stackpole Books, 2008.

Chop, Nick, Davis, Karen. *The Human Dimensions of Operations, a Personnel Research Perspective, Chapter 2 – Cultural Intelligence*, Kingston Ont: Canadian Defence Academy Press, 2014.

Goldenberg Irina, Febraro, Angela, Dean Waylon, *The Defence Team, Military and Civilian Partnership in the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence*, Kingston Ont: Canadian Defence Academy Press, 2015.

Horn, Bernd. *In Harm's way The Buck Stops Here: Senior Commander on Operation. Chapitre 11, Ian Hope, Reflection on Afghanistan: Commanding Task Force Orion*, Kingston: Canadian Defence Academy Press, 2007.

Pigeau, Ross et Carol, McCann « Une nouvelle conceptualisation du commandement et contrôle », *Revue Militaire Canadienne*, printemps 2002,

Spaan, Warren J. *The complexity of operations demands a new officer corps*. Toronto : Collège des Forces canadiennes, 2002.

Spencer, Emily et Tony, Balasevicius, *La clé du succès: l'intelligence culturelle et l'espace de bataille moderne*, *Revue militaire canadienne*, Vol.9 no3, 2009, p.41.

United States, Department of Defense, *The Armed Forces Officer*, Potomac Books, Washington DC, 2007, 162 p.

Sur les outils et la doctrine

Canada, Department of National Defence, B-GJ-005-000/FP-001, *Canadian Forces Joint Publication 01 Canadian Military Doctrine*. (Ottawa: DND Canada, 2011), 86p.

Carmohn, Susann. *An analysis and explanation of the failure of General Motors on the basis of the theoretical framework of path dependency in the field of Crisis Management*. Luneburg University, Luneburg, 2010, 26p.

Geza, Simon, Duzenli, Musaffer. *The comprehensive operations planning directive*, NATO IRDC-ITA magazine, 2008.

Ladwig II, Walter. *Managing Counter-Insurgency: Lessons from Malaya*, *Military Review*, Washington, 2007, 66p.

Lauder, Matthew. *Systemic Operational Design: Freeing Operational Planning from the Shackles of Linearity*, *Canadian Military Journal*, 2009, 16p.

Schell, Adolf Von. *Battle Leadership*, The Benning Herald, Columbus Georgia, 1933, 104p.

Welch, Jack. *Winning*, Collins, New York, 2005. 372p.

Woycheshin, Dave. *In Harm's Way – The comprehensive approach: Perspectives from the Field*. Canadian Defence Academy, Kingston Ontario, 2015, 160p.

United States, JP 3-24, *Counterinsurgency Operations*. Washington, DC: Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 5 October 2009, 419p.

Autres références

Dupuy Trevor, Johnson Curt et Bongard David L., *The Harper Encyclopedia of Military Biography*, New York: Castle Books, 1992, 834p.

Daniel Byman. *Al-Qaeda, The Islamic State, and the Global Jihadis Movement*, New York: Oxford University Press, 2015.

Dyer, Gwynne. *War*, Toronto:Vintage Canada, 1985.

Filkins, Dexter. *The Forever War*, New York: Knopf Book, 2008.

Gabriel, Richard A. *The warrior's Way, A treatise on Military Ethics*, Kingston Ont.: Canadian Defence Academy Press, 2007).

Harari, Oren. *The Leadership Secrets of Colin Powell*, McGraw-Hill, 2002.

Keegan, John. *La Deuxième Guerre mondiale*, Paris : Éditions Perrin, 1989.

Keegan, John. *A History of Warfare*, Toronto: Vintage Books, 1993.

Keegan, John. *The Battle for History, Refighting World War Two.*, Toronto: Vintage Books Canada, 1995.

Langguth, A.J., *Our Vietnam, The War 1954-1975*, New York: Simon and Schuster, 2002.

Spencer, Emily. *By, With, Through, a SOF Global Engagement Strategy*, Canadian Defence Academy Press, Kingston, Ont, 2014, 220p.

Tzu Sun, *The Art of War*, Oxford: Oxford University Press, 1963,