

# L'ÉDUCATION ET LA TRANSFORMATION : L'ESSENTIEL DE L'APPRENTISSAGE PROFESSIONNEL DANS UN CADRE SÉCURITAIRE COMPLEXE

par le colonel Randall Wakelam

**I**l est manifeste que, depuis la fin de la guerre froide, le rythme des opérations au sein des Forces canadiennes s'est considérablement accéléré, au point que certains vont jusqu'à affirmer que, sur le plan opérationnel, l'armée est sur un pied de guerre, sinon *de jure*, du moins *de facto*. Si l'ensemble du pays mettait la même énergie à assurer la sécurité nationale du Canada, la pression sur les ressources que l'on constate dans presque tous les aspects du fonctionnement quotidien des Forces canadiennes ne serait sans doute pas aussi importante, mais ce n'est pas le cas. Par conséquent, la profession militaire se voit forcée de faire des choix fondamentaux dans la façon dont elle mène ses activités et dans l'utilisation qu'elle fait de ses ressources limitées. Ces choix s'imposent autant dans le domaine des études militaires professionnelles que dans tous les autres. Le Collège des Forces canadiennes, par exemple, a souffert d'un manque criant de personnel enseignant au cours de la dernière décennie. Plus récemment, les organisations membres n'ont pas caché leur intention de réduire le temps consacré au perfectionnement professionnel.

Paradoxalement, nombre d'officiers supérieurs déclarent que l'armée ne peut consacrer la totalité de ses énergies et de ses ressources à la campagne en Afghanistan. D'autres enjeux réclameront notre attention et d'autres besoins opérationnels viendront grever nos ressources. Toute la structure des études militaires professionnelles est confrontée à la double tâche de réduire la portée des programmes et de fournir, du moins implicitement, un apprentissage qui assurera la capacité de l'institution de répondre aux besoins futurs. Dans ce contexte, comment tirer parti de ces exigences contradictoires? Dans le présent article, nous ferons valoir que, si nous devons nous limiter à fournir l'essentiel pour atteindre l'excellence professionnelle et ainsi satisfaire les besoins actuels et futurs, il faudra alors miser sur les compétences cognitives, cet ensemble de capacités de raisonnement qui fait qu'un chef peut faire face à la complexité, à l'ambiguïté et aux incertitudes.

La tension qui existe entre la nécessité à court terme de fournir des programmes plus pointus et le besoin de transmettre des compétences professionnelles générales se perçoit aisément. Le Programme supérieur des études militaires a été jugé problématique en raison de sa difficulté à recruter des participants. En pratique, ce programme offre une formation de quatorze semaines aux lieutenants-colonels et aux colonels (et leurs équivalents dans la marine) afin de les préparer à occuper des postes supérieurs de planification et de commandement dans des quartiers généraux

opérationnels. Par mesure d'efficacité, on a donc décidé de le séparer en deux volets, qui préparent l'étudiant à un emploi ou à un autre, mais limitent sa capacité à percevoir les corrélations et les interdépendances entre les fonctions d'état-major et les fonctions hiérarchiques au sein d'un même quartier général. De la même façon, on a assoupli l'exigence voulant que les majors et les capitaines de corvette récemment promus se familiarisent avec les questions de commandement et d'état-major : l'étude du commandement et du leadership, les concepts opérationnels de la guerre dans un contexte interarmées ainsi que la conception et la planification de campagnes et d'opérations majeures en temps de guerre. Nous sommes passés d'un programme de 300 heures, exigeant mais tout de même raisonnable, où des ateliers mixtes réunissaient des officiers des trois armées, à une formation individuelle à distance, sans doute trop modeste, réduite à 70 heures et combinée à moins de deux semaines de travaux en résidence, pour s'exercer à la planification des opérations en petits groupes. L'étude du commandement et du leadership a été supprimée du programme, et les propositions destinées à renforcer la pensée critique ont été écartées. L'armée quant à elle ne saurait accepter cette nouvelle activité que si elle abandonnait dans une proportion équivalente du perfectionnement professionnel. Initialement, le programme proposé devait s'étendre sur environ huit semaines d'études à temps plein et permettre à tous les officiers en milieu de carrière d'acquérir un bagage commun de concepts de leadership et de combat. Ce bagage leur permettrait de continuer à servir au cas où ils n'étaient pas choisis pour poursuivre leur perfectionnement professionnel. Cette proposition, on le voit, était loin d'être excessive et, pourtant, elle a été rejetée.

Un certain nombre de facteurs peuvent expliquer le fait que nous en sommes à rechercher ce type d'économies, et l'un des plus déterminants est la situation alarmante dans laquelle se trouve l'armée à l'heure actuelle. Pas plus tard qu'à la fin de février dernier, le chef d'état-major de l'Armée de terre confiait à un comité parlementaire que la modeste expansion prévue de l'armée et son incapacité à renouveler ses effectifs ne serait-ce que pour compenser les effets des départs naturels lui faisaient perdre le sommeil<sup>1</sup>. D'autres facteurs entrent également en ligne de compte. Les organisations se retrouvent avec des effectifs réduits, et les budgets de fonctionnement sont restreints – tout cela pour payer le niveau sans précédent des opérations en Afghanistan.

Nous vivons peut-être effectivement une période d'extrêmes difficultés. Si c'est le cas, ce ne sera pas la première fois. Nous pouvons sans doute tirer quelques leçons des expériences

passées en examinant ce qui est advenu de la formation professionnelle lorsque notre pays a dû faire face à des périodes d'opérations intensives. La Seconde Guerre mondiale en fournit l'exemple le plus évident. Jusqu'en 1939, les officiers de l'Armée canadienne et de l'Aviation royale du Canada suivaient, au niveau stratégique, des cours d'état-major auprès des Britanniques et à l'Imperial Defence College. Ils étaient peu nombreux certes, mais cela suffisait étant donné la taille et la complexité des opérations militaires du Canada. Le cours d'état-major de l'armée, qu'il soit donné au Royaume-Uni ou à Quetta, durait deux ans, tandis que la Royal Air Force et l'Imperial Defence College offraient un programme de un an. Après le déclenchement des hostilités, ces cours ont été suspendus et remplacés par des « cours d'état-major de guerre » d'une durée et d'une portée considérablement réduites.

Lorsque l'Aviation royale du Canada a instauré son programme à Toronto, en 1943, celui-ci s'inspirait d'un programme équivalent offert par la Royal Air Force. Il s'étalait sur dix semaines, une durée qui était considérée suffisante pour permettre aux étudiants d'apprendre les rudiments de la planification des opérations aériennes. Le programme d'études incluait quelques conférences sur le fonctionnement de la structure de défense à Ottawa ainsi que sur les stratégies des alliés et de l'ennemi. Cependant, l'accent était mis véritablement sur les besoins opérationnels du moment. En 1945, la guerre étant terminée, le haut commandement de la force aérienne a immédiatement remanié le programme d'études, de sorte qu'en 1950 celui-ci était revenu à sa durée d'avant la guerre, c'est-à-dire dix mois. Parallèlement, l'Armée canadienne a elle aussi recouvré son programme d'antan, d'une durée de deux années d'études professionnelles, à l'image du modèle britannique. On a reconnu cependant que le Canada avait besoin d'un collège interarmées de niveau opérationnel afin de maintenir l'expertise en opérations interarmées si chèrement acquise durant les années de guerre. Il a été donc suggéré de faire appel à l'Imperial Defence College pour les études de niveau stratégique. Ironiquement, le programme de niveau opérationnel s'est transformé en un programme stratégique canadien avant même que le Collège de la Défense nationale ouvre ses portes, en 1949.

Ce fut le début d'une période assez intéressante, semblable en plusieurs points à celle que nous vivons à l'heure actuelle. C'était à la fin des années 1940, la guerre froide était sur le point de dégénérer en conflit armé avec la Corée; cette opération de combat est la dernière à laquelle les militaires canadiens ont participé avant le conflit actuel en Afghanistan. Même après le début de la guerre froide donc, la formation de l'état-major a continué de se perfectionner. En 1962, par exemple, l'Aviation royale du Canada avait établi un collège des forces aériennes comprenant un collège d'état-major et une école d'état-major (où l'on enseignait les techniques d'état-major de base, y compris la pensée critique). À cela s'ajoutait un programme d'enseignement par correspondance, qui offrait des cours allant de la science politique à la rédaction, en passant par la sociologie, la théorie militaire et la logique<sup>2</sup>. Curieusement, avec le recul, on s'aperçoit que les leaders d'alors, qui avaient tous connu la guerre, avaient clairement

opté pour étoffer la formation professionnelle. Bien entendu, les enjeux n'étaient pas exactement les mêmes que ceux auxquels nous faisons face aujourd'hui. Il n'en demeure pas moins que les forces armées traversaient une période de tension considérable, surtout à l'époque du conflit coréen.

Ainsi, la question qui se pose est la suivante : Le contexte que nous connaissons aujourd'hui est-il comparable à celui de 1939, où les programmes d'études militaires professionnelles étaient réduits à l'essentiel, ou bien à celui qui prévalait en 1949, où l'expérience de la guerre généralisée avait clairement appris l'importance d'une formation professionnelle complète? Si nous optons pour le premier modèle, la décision de limiter la durée et la portée des programmes semble raisonnable. Ce concept signifierait que des officiers très occupés travaillant dans des organisations tout aussi occupées devront suivre « juste ce qu'il faut » d'études professionnelles pour s'acquitter de leur emploi actuel et peut-être de leur prochaine affectation. Par contre, il semble que le paradigme de la guerre froide, qui a inspiré un programme complet et exigeant, correspond sans doute davantage aux défis que pose le XXI<sup>e</sup> siècle. C'est la conclusion à laquelle en est venu dernièrement Eliot Cohen, éminent professeur des questions militaires à l'université Johns Hopkins. S'exprimant au sujet de la rationalisation possible du programme de formation professionnelle de l'armée américaine, sous prétexte que l'expérience opérationnelle compenserait largement l'apprentissage en classe, il a déclaré que ce type de raisonnement était d'une sombre stupidité, puisque cela sous-entendait que les manœuvres d'un bataillon se résumaient à l'étude des réussites et des échecs de mesures anti-insurrectionnelles au niveau stratégique. Il a mentionné les succès de nombreux officiers qui avaient été mentalement préparés aux exigences complexes des mesures anti-insurrectionnelles au cours de leurs études de deuxième cycle en histoire et en science politique<sup>3</sup>.

Apparemment, le Marine Corps des États-Unis serait d'accord avec le point de vue de Eliot Cohen. Comme on peut s'en douter, les Marines sont engagés à fond dans des missions opérationnelles en ce moment. Malgré cela, le paradigme de l'éducation du temps de la guerre froide semble s'être imposé, la Marine Corps University offrant un éventail complet de programmes. Par exemple, tous les officiers, peu importe leur profession militaire, doivent terminer un programme exigeant d'une durée de un an à la Marine Expeditionary School avant d'être admissibles à une promotion au rang de major. Les officiers supérieurs doivent ensuite réussir le programme du Marine Corps Command and Staff College, que ce soit en résidence ou à distance. Le programme à distance en est à sa troisième mouture depuis la fin des années 1990. Ce qui était au départ un programme autonome basé sur de la documentation est devenu un programme d'études de 700 heures réparti sur deux ans. Les étudiants du programme à distance doivent soit assister à des cours organisés par région, soit s'inscrire à des séminaires en ligne. Une poignée de Marines est sélectionnée dans chacun des cours de commandement et d'état-major en résidence pour suivre une autre année d'études à la School of Advanced Warfighting. Qui plus est, la formation de niveau stratégique peut être

approfondie au Marine Corps War College. Cette formation d'état-major s'ajoute à toutes les formations professionnelles auxquelles sont astreints les Marines. Ce qu'il faut retenir, c'est que les Marines, malgré la cadence opérationnelle à laquelle ils sont soumis depuis de nombreuses années, ne semblent pas prêts à réduire la formation professionnelle au strict minimum.

Une étude menée récemment par le Marine Corps a peut-être contribué au regain d'intérêt pour la formation professionnelle. En 2006, un groupe d'officiers généraux à la retraite, aidés de deux universitaires – l'un issu de West Point et l'autre, un historien militaire et vétéran du Vietnam, Williamson Murray – concluaient que le Marine Corps devait être capable d'évoluer dans un environnement de sécurité à la fois complexe et ambigu. Pour y parvenir, les auteurs jugeaient que les études militaires professionnelles « devaient être considérées sur le même plan, ou sur un plan supérieur, que les autres priorités, y compris le conditionnement physique<sup>4</sup> ». Bien qu'il ne soit pas de notre intention de prétendre que les Marines ont tout bon, force est de constater qu'ils ont opté pour un système plus étoffé que celui que proposent actuellement les Forces canadiennes. La Marine Corps University, pour sa part, a retenu de cette étude que les aptitudes en pensée critique ainsi qu'en communication écrite et orale sont des compléments nécessaires à la « pensée indépendante », si chère à ses yeux.

Cette étude du Marine Corps est loin d'être la seule à confirmer la nécessité de former des diplômés qui seront capables de faire face à la complexité. Une analyse indépendante produite en 1957 concluait que, en plus de maîtriser les questions liées à la conduite de la guerre, les officiers supérieurs devaient avoir « la capacité de saisir les situations complexes d'envergure et de s'adapter de manière créative aux changements<sup>5</sup> ». En 1972, au moment où les États-Unis retiraient leurs troupes du Vietnam, le vice-amiral Stansfield Turner, président du Naval War College, affirmait devant les étudiants que la philosophie du collège avait changé. Le programme d'études n'avait plus pour but de former les étudiants en vue de leur prochaine affectation, mais de les doter des capacités de raisonnement, de logique et d'analyse qui leur permettraient de prendre des décisions dans n'importe quel emploi<sup>6</sup>. Essentiellement, lorsqu'on observe la situation de 1956 à 2006, on constate que l'armée américaine a presque toujours été consciente qu'il fallait dépasser l'apprentissage de sa seule fonction.

Les États-Unis n'étaient pas les seuls à souscrire à ce raisonnement. En 1969, au Canada, le *Rapport du Conseil de perfectionnement des officiers*, présidé par le major général Roger Rowley, dressait le bilan d'une situation complexe d'envergure internationale qui n'est pas sans rappeler celle que nous connaissons aujourd'hui. Le chef d'état-major de la Défense avait confié à Roger Rowley la lourde tâche de définir ce à quoi devrait ressembler le corps des officiers canadiens nouvellement intégré et unifié et de déterminer les compétences professionnelles jugées incontournables. Le portrait que Rowley a dressé de la profession militaire d'alors n'a rien de dépayçant : l'éthique, l'expertise militaire et les

capacités intellectuelles<sup>7</sup>. Après le rapport Rowley, aucun examen important du corps des officiers n'a été mené jusqu'à la fin des années 1990, lorsque, dans le sillage de l'enquête sur la Somalie, une étude dirigée initialement par le lieutenant général Roméo Dallaire a ressuscité de vieilles questions. *L'officier en 2020* soutenait que, outre le recours à la force et d'autres compétences, les officiers devaient être capables « d'un raisonnement critique [et être prêts pour] l'acceptation et la gestion du changement<sup>8</sup> ». Cet examen a ouvert la voie à quantité d'études, la plus récente ayant été publiée par l'Institut de leadership des Forces canadiennes en 2006 sous le titre *The Professional Development Framework: Generating Effectiveness in Canadian Forces Leadership*. Ce rapport souligne une fois de plus que la profession militaire doit être prête à faire face à toute forme de complexité dans la préparation et l'exécution d'opérations pour le compte de notre pays. Le succès en ce domaine dépend, entre autres choses, des « capacités cognitives<sup>9</sup> ».

C'est ainsi que nous nous trouvons confrontés à un dilemme en apparence insoluble. D'une part, il y a le besoin urgent d'écourter la formation professionnelle et de porter notre attention sur les problèmes de l'heure. D'autre part, les conclusions d'études antérieures et actuelles voudraient que la formation professionnelle prépare les officiers et les chefs à beaucoup plus que les défis opérationnels d'aujourd'hui. Même si la formation reposait sur les concepts et la doctrine actuels, un point faible demeure : les idées, les concepts et la doctrine ne sont pas immuables. Il suffit de rappeler le concept de révolution dans les affaires militaires, qui, s'il était avant-gardiste il y a moins d'une décennie, est aujourd'hui relativement dépassé. Il a été remplacé par des notions telles que les opérations basées sur les effets et la guerre axée sur les réseaux, qui pourraient bien disparaître tout aussi rapidement. Si nous voulons, en tant que profession, maîtriser ces concepts, sans délaissier pour autant la guerre en trois volets, les 3D+C (diplomatie, défense, développement et commerce), le cadre JIMP (interarmées, inter-institutions, multinational et public), la guerre asymétrique et les mesures anti-insurrectionnelles – des concepts devant être considérés séparément ou simultanément –, il nous faudra acquérir la capacité cognitive d'absorber, de traiter et de décoder ces idées parfois compatibles, parfois contradictoires. Qui plus est, nous devons également être capables de communiquer nos convictions face à ces enjeux afin d'être bien compris. Nous devons aussi coordonner nos actions avec nos conclusions et nos recommandations. S'il fallait réunir ces capacités sous forme d'équation, la formule serait la suivante :

$$\begin{aligned} & \text{connaissances professionnelles} \times \text{pensée critique} \times \\ & \text{communication efficace} = \text{efficacité} \end{aligned}$$

Dans cette équation, les connaissances professionnelles sont sur un pied d'égalité avec les capacités cognitives, mais elles ne sont certainement pas plus essentielles au produit. Quoi qu'il en soit, nous avons encore tendance à confondre l'efficacité avec l'aptitude d'un diplômé à citer la doctrine du jour sur le bout des doigts et, souhaitons-le, à la *comprendre*. Pourtant, ironiquement, nous n'hésitons pas à donner aux

Canadiens ayant reçu une formation d'état-major à l'étranger un statut équivalent, même s'ils ne maîtrisent vraisemblablement pas la doctrine de leur propre pays, puisqu'ils se trouvaient à l'autre bout du monde. Peut-être reconnaissons-nous implicitement que ces programmes sont aussi importants pour le développement de leur capacité cognitive qu'ils le sont pour les connaissances qu'en tirent les étudiants.

Si c'est le cas, comment réchapper un système de formation professionnelle qui subit les contraintes d'une cadence opérationnelle élevée? La leçon à tirer est peut-être que nous devons nous montrer impitoyables lorsqu'il est question de limiter les connaissances jugées essentielles en fonction des exigences de la profession, aujourd'hui et dans l'avenir immédiat. En même temps, nous devons nous assurer que ce contenu, quel qu'il soit, sera présenté aux étudiants

d'une manière qui les amènera à exercer et parfaire leurs compétences cognitives afin de pouvoir faire face tant aux défis contemporains qu'à ceux qui, pour le moment, demeurent inconnus. En d'autres termes, ils doivent développer une aptitude à réagir aux situations complexes, ambiguës et embrouillées. Sinon, c'est dire que notre système d'études militaires professionnelles les aura abandonnés à leur sort et ils pourraient bien, à leur tour, laisser tomber la profession et le pays.

*Le colonel Randall Wakelam est pilote d'hélicoptère tactique et assume actuellement la fonction de directeur des programmes au Collège des Forces canadiennes. Il a occupé divers postes de direction et d'enseignement à l'Académie canadienne de la défense et au Collège des Forces canadiennes. Il est titulaire d'un doctorat en histoire militaire de l'Université Wilfrid Laurier.*

## NOTES

1. John Ward, « General Insomnia: Army Boss Says Military Woes Keep Him Awake at Night », dans *le Hamilton Spectator*, le 7 mars 2007.
2. Randall Wakelam, « Le Collège d'état-major de l'ARC, 1943-1965 : formation d'état-major et éducation libérale », dans Yves Tremblay, Roch Legault et Jean Lamarre (dir.), *L'éducation et les militaires canadiens*, Montréal, Athéna Éditions, 2004, p. 165-175.
3. Eliot A. Cohen, « Neither Fools nor Cowards », dans *The Wall Street Journal*, le 13 mai 2005, p. A13.
4. General Charles E. Wilhelm et coll., *U.S. Marine Corps Officer Professional Military Education 2006 Study and Findings*, Quantico, Marine Corps University, 2006, p. 3.
5. John Masland et Laurence Radway, *Soldiers and Scholars: Military Education and National Policy*, Princeton, Princeton University Press, 1957, p. 32-34.
6. Vice-amiral Stansfield Turner, « Convocation Address », dans *Naval War College Review*, vol. 51, n° 1 (hiver 1998), p. 78-79.
7. Défense nationale, *Rapport du Conseil de perfectionnement des officiers, vol. 1*, Ottawa, 1969, p. 19-21 et p. 27.
8. Défense nationale, *L'officier canadien du XXI<sup>e</sup> siècle (L'officier en 2020)*, Ottawa, 2001, p. I-25 à I-32.
9. Robert W. Walker, *The Professional Development Framework: Generating Effectiveness in Canadian Forces Leadership*, CFLI TR 2006-01, Kingston, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006, p. 33.

Défense nationale, photo AR2007-Z018-03, du caporal Simon Duchesne



Le caporal-chef Anouk Beauvais de la Compagnie des forces de protection à Kandahar discute avec deux Afghans d'un projet de rénovation de mosquée dans le district de Panjwayi.