



Dans les eaux de l'Océan Pacifique au large de la Somalie, le HMCS Toronto s'exerce à des manœuvres à haute vitesse afin de se préparer à effectuer des patrouilles anti-pirates et pour marquer la présence de l'OTAN dans les eaux au large de la Somalie.

SUR DES GRANDS THÈMES DE LA TRANSFORMATION DES FORCES CANADIENNES

par Pamela Stewart

Introduction

En avril 2005, dans le contexte d'une révision de sa politique étrangère, le gouvernement du Canada a publié son *Énoncé de la politique de défense* (EPD) actuel. Dans l'EPD, le gouvernement demande que soit mise sur pied une force militaire efficace, souple et pertinente pour le XXI^e siècle, c'est-à-dire une force capable de défendre le Canada ainsi que les intérêts et les valeurs des Canadiens tout en contribuant à la paix et la sécurité internationales¹. En prévision de cette requête, le 10 mars 2005, le général Rick Hillier, chef d'état-major de la Défense (CEMD) a ordonné que l'on commence une transformation globale des Forces canadiennes (FC*), la première de cette envergure depuis le milieu des années 1960².

Les FC d'avant la transformation n'étaient ni efficaces, ni souples, ni pertinentes pour le XXI^e siècle. Les FC actuelles, qui sont en pleine transformation, sont un mélange des forces

Pamela Stewart détient une maîtrise en études stratégiques de l'Université de Calgary. Elle a travaillé brièvement à titre d'avocate de l'aide juridique et a accumulé huit ans de service dans la branche des communications et dans la Réserve navale. Elle s'intéresse en particulier aux relations civiles-militaires ainsi qu'au professionnalisme et à l'éthique militaires. Sa thèse de maîtrise est intitulée : « Professionally Disconnected: Human Resources Strategic Planning in the Canadian Forces ».



DND photo SU2005-0468-03 by CFSU (O) Photo Services

Le chef d'état-major, le général Richard J. Hillier.

du passé et du présent; elles se situent quelque part entre ce qu'elles étaient et ce que les leaders visionnaires envisagent pour elles aujourd'hui. Selon la vision du CEMD, les FC fonctionneraient en réseau au moyen d'une infrastructure efficace, capable et intégrée, et travailleraient sous l'égide d'une organisation « centrée sur le commandement »³. La transformation qui a été proclamée pour les FC permet de construire de solides fondations pour toutes les stratégies nationales et internationales du Canada en matière de sécurité. Dans le cadre de cette transformation, on tient compte des questions urgentes actuelles et futures liées aux stratégies et aux menaces dans le but d'aboutir à une efficacité institutionnelle et opérationnelle durable pour les FC⁴.

La transformation des FC ne pourra pas être réalisée instantanément. En cette époque d'incertitude perpétuelle, nous apprenons à réfléchir et à agir sans les points de repère qui nous sont familiers. Un tel apprentissage prend du temps, du dévouement ainsi que des efforts individuels et institutionnels. Les sociétés vivent une période de transition considérable; elles s'éloignent de tout ce qu'elles ont connu autrefois pour faire face à des situations qui sont aujourd'hui mal connues et qui seront, à l'avenir, tout à fait inconnues⁵. Par conséquent, nous avançons avec prudence et essayons de lever les incertitudes du présent en nous basant sur les thèmes du passé. Nous recherchons de nouveaux paramètres, en « ... tentant de déterminer les nouvelles paramétriques qu'il nous faudra pour construire une organisation capable de fournir un rendement exceptionnel dans un avenir qui sera axé sur les connaissances⁶. » Les FC ne font pas exception à cette règle. Pour que la transformation des FC soit une réussite, il faudra que les dirigeants déterminent et comprennent les éléments thématiques du passé et qu'ils apprennent à ensuite adapter et à exploiter les forces thématiques d'aujourd'hui afin de créer des occasions pour demain.

Relations civiles-militaires

De manière générale, les *relations civiles-militaires* se définissent comme « le rapport entre les forces armées de l'État et l'ensemble de la société qu'elles servent, leur façon de communiquer et d'interagir ainsi que la façon dont les relations entre eux sont ordonnées et réglementées »⁷. Le domaine des relations civiles-militaires constitue un tremplin politique, sociologique et historique solide pour lancer une étude sur les forces militaires canadiennes. La présente analyse préliminaire est fondée sur les observations générales du politologue de Harvard, Samuel P. Huntington, et du sociologue militaire, Morris Janowitz, au sujet de la Guerre froide.

Dans son livre révolutionnaire, *The Soldier and the State*, Huntington soutient que la nature autonome d'une force militaire est directement liée à sa capacité d'agir avec efficacité en temps de guerre. Il propose aussi que la seule façon de sauvegarder la nature autonome d'une force militaire est de la protéger contre deux principaux inhibiteurs, c'est-à-dire l'existence primordiale de l'humanité et le contrôle civil restrictif. Il part de l'hypothèse qu'une telle protection n'est possible qu'en maximisant le professionnalisme militaire, attendu que « ... c'est le professionnalisme qui distingue l'officier militaire d'aujourd'hui des guerriers du passé⁸ ». Selon Huntington, les autorités civiles seraient portées à écouter et



Photo by Carl Walsh/Aurora/Getty Images

Le célèbre professeur de science politique de l'Université Harvard, Samuel P. Huntington.

à respecter les chefs militaires si un corps d'officiers professionnels hautement éduqués était en place. De plus, les autorités civiles comprendraient mieux la raison d'être fondamentale de la force militaire et l'appuieraient davantage relativement à ses besoins. Ainsi, les restrictions placées par les autorités civiles sur l'autonomie militaire n'auraient pas d'effet, tout compte fait, sur l'efficacité militaire⁹.

À l'opposé, Janowitz, dans ses nombreux écrits, a comme prémisse principale que, dans le contexte où notre planète croule sous les problèmes sociaux, économiques et politiques, les forces militaires du XXI^e siècle existent en tant que forces constabulaires intégrées à la société plutôt qu'en tant que forces de combat, et que l'affirmation selon laquelle il faut utiliser un maximum de force afin d'assurer la victoire à tout prix n'a plus sa place dans ce nouveau monde « postmoderne ». Plus précisément, Janowitz soutient qu'une force militaire est de par sa nature constabulaire lorsque « ... elle est continuellement prête à intervenir, s'engage à utiliser le minimum de force et recherche des relations internationales variables plutôt que la victoire parce qu'elle a adopté une position défensive de protection¹⁰ ».

Selon Janowitz, certaines politiques discutables de contrôle civil se combineront inévitablement à l'érosion graduelle de la raison d'être fondamentale d'une force militaire traditionnelle, ayant pour effet d'affaiblir les forces militaires en tant qu'entités distinctes et indépendantes. Un tel affaiblissement mènerait ensuite à une augmentation des frustrations parmi les militaires, précipiterait une manifestation plus grande d'hostilité chez ces derniers envers les autorités civiles et les opinions sociales antimilitaristes. L'auteur résume

l'ensemble de ses discussions en affirmant que ce type de réactions militaires ne pourrait être contrôlé que si le gouvernement imposait à la force militaire le mandat de faire respecter la loi, sans égard aux prétentions critiques des militaires, et si l'on mettait en place un système de plus en plus complexe de mécanismes régulateurs¹¹.

« La transformation des FC ne pourra pas être réalisée instantanément. »

D'après son modèle, de tels mécanismes comprendraient des normes qui seraient établies par les autorités civiles pour le personnel ainsi que des évaluations continues du rendement global de la force militaire relativement aux politiques gouvernementales et à leur acceptation par la société. La mise en œuvre d'un tel modèle mènerait tout probablement à la discorde et à la méfiance entre le gouvernement et son instrument militaire; les « promilitaires » (partisans de Huntington) tenteraient d'exercer le contrôle sur leur propre profession alors que les soi-disant « antimilitaires » (partisans de Janowitz) dévaloriseraient ces efforts ou n'en tiendraient pas compte eu égard à un contrôle civil de plus en plus serré.

Par ailleurs, l'étude de Todd S. Sechser sur la résolution des conflits (2004) offre un point de vue légèrement différent¹². Sechser a trouvé que d'exercer un contrôle civil très serré sur une force militaire se traduit directement par une baisse du nombre d'actions militaires ordonnées par le gouvernement, et que d'exercer un contrôle civil faible donne lieu à des actions militaires excessives¹³. En faisant cette affirmation, il rejetait l'argument « conservateur » selon lequel la réduction du nombre d'actions militaires serait directement attribuable au fait que les dirigeants militaires conseillent invariablement au gouvernement de n'utiliser la force que lorsque c'est absolument nécessaire¹⁴. Plutôt, il faisait valoir que c'est le contrôle civil rigoureux qui empêche la montée en flèche du nombre de déploiements militaires¹⁵.

Par conséquent, les relations civiles-militaires comprennent, d'une part, une force militaire qui possède la volonté et la puissance coercitive de vaincre un ennemi quelconque de la société et, d'autre part, le gouvernement qui, à titre de représentant de la société, a la responsabilité de voir à ce que cette volonté et cette puissance ne soient jamais utilisées contre les citoyens. Cette responsabilité implique que toute utilisation de violence par les militaires doit toujours être autorisée par la loi, justifiée socialement et acceptée généralement. Ainsi, les gouvernements doivent se charger d'informer et d'éduquer l'ensemble de leurs citoyens afin que ceux-ci fassent des choix éclairés sur la raison d'être et l'orientation des militaires du pays. Le défi civil-militaire est « ... de concilier une force militaire suffisamment forte pour faire tout ce que les civils lui demandent de faire avec une force militaire suffisamment soumise pour faire seulement ce que les civils lui permettent de faire¹⁶. »

De nos jours, le domaine des relations civiles-militaires au Canada se situe quelque part entre les théories de guerre froide de Huntington, qui exprimait une opinion politique traditionnelle reposant sur le professionnalisme militaire, et le point de vue sociologique postmoderne de Janowitz. Comme l'a exprimé Karol Wenek, analyste en chef du

leadership militaire, la question posée aux leaders des FC en 2002 et pour la prochaine décennie était la suivante : « À quel point les distinctions entre les obligations professionnelles et institutionnelles sont-elles claires dans un quartier général intégré, et comment résout-on les conflits entre

ces obligations¹⁷? » Plus précisément, étant donné l'effondrement de l'Union soviétique et les engagements actuels du Canada dans le cadre de la mission des Nations Unies en Afghanistan, les théories mentionnées ci-dessus ne s'appliquent plus dans l'ère contemporaine et n'expliquent plus les relations civiles-militaires au Canada ou ailleurs¹⁸.

Par-delà cette sémantique, on constate certains aspects des deux perspectives fondamentales dans les épreuves passées et présentes des FC. Il ne fait pas de doute que l'avenir comprendra des controverses semblables, et que le balancier des relations civiles-militaires suivra son cours normal, créant des ravages inévitables, à moins que les leaders civils et militaires ne travaillent ensemble pour prévoir et comprendre ces mouvements du balancier afin de s'y adapter et d'en tirer profit.

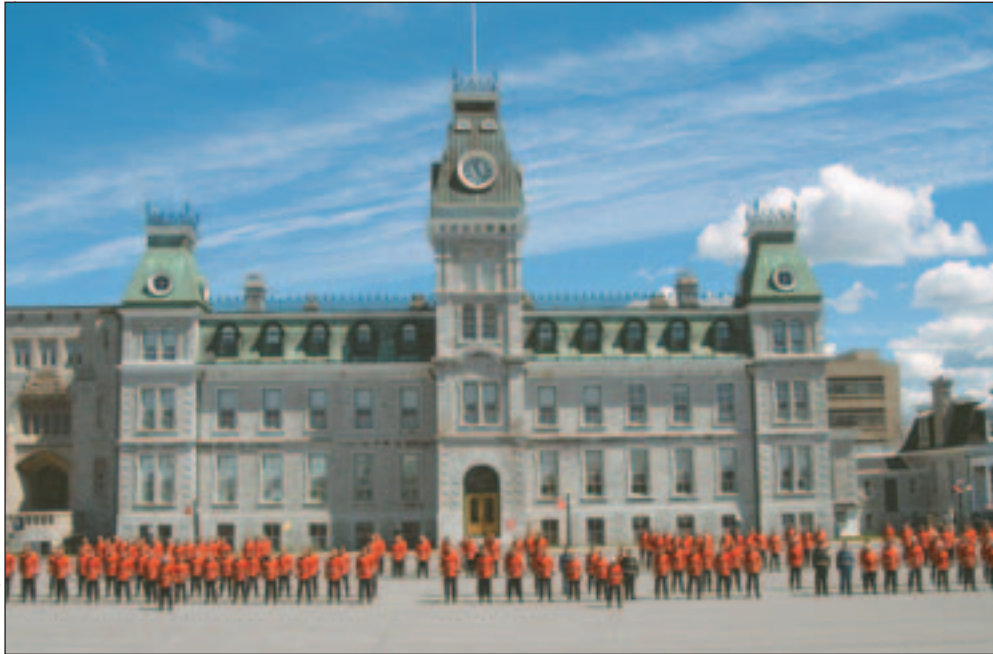
Dualité professionnelle-bureaucratique

Comme le décrit Christina Balis dans son importante thèse de doctorat sur le professionnalisme militaire en Europe, le *professionnalisme* est un terme indéfinissable évoluant continuellement et qui est utilisé abusivement par les bureaucraties, un terme n'ayant pas de définition précise et dont la formule dépend des croyances de l'auteur qui l'utilise¹⁹. En général, les auteurs ont défini le terme *professionnel* en cernant et en analysant ses divers attributs. Par exemple, en 1963, Bernard Barber a déterminé qu'il y avait quatre éléments essentiels du professionnalisme commun au cours du XX^e siècle :

... un degré élevé de connaissances généralisées et systématiques; une orientation dirigée premièrement vers les intérêts de la communauté plutôt qu'une recherche de son avantage personnel; un degré élevé de contrôle de soi sur le plan du comportement en fonction de codes d'éthique intégrés dans le processus de la spécialisation du travail et en fonction d'associations volontaires organisées et exploitées par les spécialistes eux-mêmes; et un système de récompenses (en argent et en distinctions honorifiques) qui constitue principalement un ensemble de symboles pour les réalisations liées au travail²⁰.

Au sujet du professionnalisme militaire, Huntington a proposé en 1957 une définition fondée sur trois attributs principaux : l'esprit d'équipe, l'expertise et la responsabilité²¹. En somme, on peut établir les trois correspondances suivantes : 1) esprit d'équipe – identité militaire;

« En général, les auteurs ont défini le terme *professionnel* en cernant et en analysant ses divers attributs. »



RMC photo

L'édifice Mackenzie au Collège militaire royal à Kingston.

ne se trouve dans aucune description du terme *bureaucratie*. Il est donc impossible de concevoir un juste équilibre entre un militaire professionnel et l'infrastructure de son organisation bureaucratique. C'est le concept de la responsabilité illimitée – terminer une mission à tout prix, même au prix de sa propre vie – qui sépare le professionnel militaire des fonctionnaires bureaucratiques, des professionnels civils, des universitaires et, en fait, de *tout le monde*. Comme le dit Christina Balis, « ce qui distingue un soldat professionnel [de tous les autres citoyens] est son sens hautement développé du service public combiné à un niveau exceptionnellement élevé de risque professionnel »³¹.

2) expertise – connaissances; 3) responsabilité – imputabilité²². À son tour, Janowitz décrit plusieurs éléments du professionnalisme militaire, y compris l'expertise, l'éducation et l'entraînement, l'identité de groupe et l'administration civile²³. Récemment, James Burke, professeur de sociologie à la Texas A&M University, a basé son étude sociologique sur trois attributs : l'expertise, la compétence et la légitimation²⁴. Enfin, dans son mémoire de 2005, Balis utilisait trois attributs semblables : l'expertise, l'autonomie et la bureaucratie²⁵.

Les conceptions de la bureaucratie tirent leur origine des opinions de Max Weber²⁶. Elles ont évolué pour inclure les attributs de la rationalisation, de la normalisation et de la spécialisation, tous considérés comme « essentiels à la profession militaire »²⁷. En effet, on juge généralement qu'une dichotomie professionnelle-bureaucratique performante est cruciale pour l'exécution opérationnelle d'une institution militaire moderne²⁸. Huntington a été le premier à souligner cette coexistence en notant que « le corps d'officiers est à la fois une profession bureaucratique et une organisation bureaucratique »²⁹. Au cours de ses recherches, Gwyn Harries-Jenkins, professeure émérite de l'University of Hull en Angleterre, a soulevé le besoin d'atteindre un « équilibre » en prétendant que les forces militaires contemporaines n'atteindront leur plein potentiel que si elles existent en tant que « bureaucraties hautement professionnalisées »³⁰.

La confusion est inévitable étant donné que partout l'une des caractéristiques déterminantes du professionnalisme militaire est le fait que les professionnels militaires sont « au service leur pays », c'est-à-dire qu'ils acceptent de sacrifier leur vie si on leur ordonne légalement de le faire. Ce principe de la « responsabilité illimitée »

Dans le contexte d'aujourd'hui, le professionnalisme militaire canadien est caractérisé par quatre attributs principaux : la responsabilité – obligation envers la société; l'expertise – théories abstraites et connaissances acquises; l'identité – place unique de chaque militaire dans la société; l'éthique liée à la vocation – valeurs et obligations à la base de la profession³². Tous ces attributs transcendent le concept de la responsabilité illimitée. Pour les membres des FC, la responsabilité illimitée est perçue « ... [comme] une partie intégrale de l'éthos militaire et [comme étant] au cœur de ce qu'un professionnel militaire comprend de son devoir »³³.

Essentiellement, la responsabilité illimitée est le principe fondamental du professionnalisme militaire. La mesure dans laquelle ce concept est compris ou mal compris par les citoyens canadiens, les employés d'entreprises, les universitaires et les bureaucrates s'explique par les relations civiles-militaires incertaines qui existent au Canada depuis les années 1960 au moins.

« cet élément humain est jugé comme étant primordial vu que « la guerre et la mort » illustrent la perpétuelle « expérience humaine »

Individualisme

La relation controversée entre les professions et les bureaucraties est de plus influencée par l'essor des « droits de la personne ». Les perceptions universitaires ont changé en 1988 au moment de la parution de *The System of Professions*, publication du sociologue

Andrew Abbott. Cette publication a mis en évidence les nuances de « l'individualisme » contemporain et leur influence sur la dualité bureaucratique essentielle du professionnalisme. Selon le résumé de Balis, l'argument d'Abbott était fondé sur sa frustration personnelle envers les « employés » bureaucratiques qui affichaient leur

statut professionnel tandis que leurs actions réelles et « le contexte dans lequel ils accomplissent leurs actions » étaient des symboles de « déprofessionnalisation » plutôt que des exemples de professionnalisme dont ils se targuaient si « haut et fort »³⁴.

On peut donc s'attendre à ce que les tensions montent lorsque le bureaucratisme et l'individualisme se combinent et se mettent à dominer excessivement les aspects professionnels de l'organisation militaire. Par exemple, Don Snider, auteur reconnu et professeur à l'United States Military Academy, dans son étude du professionnalisme militaire aux États-Unis, a abordé de tels aspects en déclarant qu'actuellement « ... la nature bureaucratique de l'armée [des États-Unis] l'emporte sur sa propre nature professionnelle et la met en péril... [parce que] les officiers ne sont pas d'accord avec l'interprétation commune de ce qu'est la profession militaire et parce que beaucoup d'entre eux considèrent normale et appropriée l'omniprésence des normes bureaucratiques et des comportements [individualistes] »³⁵.

De plus, l'étude de Snider fait allusion au fait que, lorsque des normes bureaucratiques qui sont appuyées par des chefs étroits d'esprit et carriéristes dominent une organisation militaire, les membres individuels trouveront des façons de manipuler les règlements et les procédures bureaucratiques à leur avantage personnel. Inversement, les personnes qui tentent de se conformer aux principes du professionnalisme militaire seront nettement défavorisées, donnant lieu à des niveaux élevés de colère, d'épuisement personnel et d'attrition³⁶. Les actions individualistes tendent à affaiblir la dichotomie professionnelle-bureaucratique et à miner la santé même de l'institution militaire³⁷.

Donc, tandis que l'on ne peut nier ou ignorer la nature bureaucratique des forces militaires d'aujourd'hui – après tout, l'efficacité, la compétence, l'expertise et le respect de l'autorité et du commandement sont des nécessités souhaitables et inévitables dans une structure militaire – cette nature doit être tempérée par une réflexion professionnelle fondée sur le service et le devoir, et non pas sur des intérêts individuels. En fin de compte, lorsque les organisations militaires ignorent cet élément humain et insistent plutôt sur les capacités technologiques ou les efficacités bureaucratiques, la détérioration de la culture professionnelle des organisations militaires ne tardera pas à se manifester³⁸.

Par ailleurs, cet élément humain est jugé comme étant primordial vu que « la guerre et la mort » illustrent la perpétuelle « expérience humaine ». Selon la perspective de Hobbes exprimée par Huntington, la guerre a tendance à faire ressortir les instincts animaux chez les humains. Quand il est question de protéger la société et d'assurer l'efficacité globale de la force militaire, ces instincts doivent être maîtrisés par un leadership lucide et une discipline individuelle, qualités qui sont toutes deux fondées sur de solides assises professionnelles militaires. L'essentiel, c'est que l'efficacité militaire opérationnelle

et stratégique dépend nécessairement du fait que le professionnalisme doit surpasser les désirs individuels et les bureaucraties.

Comme l'a exprimé Snider, si la bureaucratie prévaut sur le professionnalisme militaire, deux situations s'ensuivent. D'abord, les citoyens deviennent confus quant à la raison d'être de leur force militaire; ils cessent d'écouter leurs représentants gouvernementaux qui, finalement, cessent de croire que leur force militaire est composée de professionnels militaires experts dans l'art de conduire la guerre et qui, par conséquent, cessent de croire que la puissance militaire est sous le contrôle des civils³⁹. Ensuite, la force militaire perd sa capacité de développer et de maintenir ses propres contrôles sociaux internes et son éthos professionnel militaire, ce qui donne lieu à « ... un affaiblissement de la discipline parmi les membres d'une institution capable de destruction terrible »⁴⁰.

En somme, pour que les forces militaires puissent s'adapter à notre monde incertain et exister efficacement dans le cadre civil-militaire contemporain, leurs chefs doivent accepter que les forces se plient devant des contraintes « raisonnables » imposées par des autorités civiles, tout en « ... préservant leur contrôle sur certains domaines de compétence interne, comme le recrutement et la socialisation professionnelle »⁴¹. Si l'on estime qu'une force militaire est semblable aux organisations civiles, quelles qu'elles soient, et si l'on ne peut pas faire la différence entre la profession militaire et toutes les autres professions, il faut se poser la question suivante : « Comment la société peut-elle se protéger de sa propre force militaire? »⁴².



Graham T. Allison, professeur de l'université Harvard et auteur de renom.

Photo by Harvard University John F. Kennedy School of Government

Prise de décision individuelle

« Selon la perspective canadienne suivante, la formation militaire serait attribuable à l'existence même de l'université. »

Les sociétés, les entreprises et les forces militaires d'aujourd'hui s'efforcent d'équilibrer les besoins et les désirs de quatre générations de travailleurs : la génération « silencieuse » (personnes nées entre 1933 et 1945), la génération du « baby-boom » (personnes nées entre 1946 et 1964), la génération « X » (personnes nées entre 1965 et 1976) et la génération « Y » (personnes nées entre 1977 et 1988)⁴³. Les croyances de ces générations à l'égard des professions et des emplois sont extrêmement différentes les unes des autres. Les tensions montent lorsque les croyances traditionnelles de la génération silencieuse, fondées sur le travail, la discipline et le sacrifice de soi, entrent en conflit avec l'importance qui est accordée aux droits sociaux et civils par les enfants du baby-boom, qui eux-mêmes doivent répondre aux exigences individualistes et égocentriques ainsi qu'aux demandes immédiates des enfants de la génération X. Maintenant que les enfants du baby-boom prennent leur retraite, les désirs de la génération Y montante rendront sans doute plus complexe la gestion des ressources humaines au travail⁴⁴.

Les organisations militaires ne sont pas à l'abri de tels changements générationnels. Elles devront s'adapter au fait que l'individu a, au XXI^e siècle, davantage d'emprise sur l'orientation d'une organisation qu'à tout autre moment de l'histoire récente.

Prise de décision stratégique

Les relations entre les professions, les bureaucraties et les individus deviennent encore plus alambiquées lorsque l'on considère le modèle de prise de décision bureaucratique-politique, d'abord formulé par Graham T. Allison, professeur à la Harvard University, dans son examen de la crise des missiles de Cuba⁴⁵. Dans *Essence of Decision*, ce chef-d'œuvre devenu un classique en son genre, Allison a développé un modèle de prise de décision et a ainsi déterminé que le processus décisionnel de l'Administration Kennedy était *ad hoc*, au mieux, et comprenait plusieurs entités individuelles et mesures distinctes rassemblées accidentellement et donnant lieu à un résultat attribuable directement aux « principaux protagonistes »⁴⁶. Le modèle d'Allison montre que l'on prenait des décisions qui n'étaient pas fondées sur des faits, mais plutôt sur « ... les compromissions, les conflits et la confusion des fonctionnaires ayant différents intérêts et une influence inégale »⁴⁷. Son modèle décrit aussi comment la prise de décision stratégique, fondée sur des intentions de consensus, des intérêts personnels et des faits manipulés stratégiquement par des personnes occupant des postes d'autorité, donne lieu à des résultats dépourvus de souplesse, de créativité et de réflexion tournée vers l'avenir.

En outre, Allison a affirmé qu'une fois prises, les décisions basées sur des faits manipulés et sans fondement font par la suite l'objet de répercussions inattendues, quoique évitables, découlant des vérités originelles dont on n'avait pas tenu compte et des demi-vérités que l'on avait rejetées. Il a supposé que le résultat serait le dévoilement graduel de l'inefficacité de la décision choisie, menant à une hostilité montante entre les décideurs et un irrespect grandissant envers les décideurs de la part des personnes tentant de mettre la décision en œuvre⁴⁸.

En fait, selon le *modèle de politique bureaucratique*, il n'y a pas d'acteur unitaire à la tête de l'organisation, ni de vision globale ou d'orientation stratégique universelle, mais plutôt plusieurs « joueurs » qui se concentrent non pas sur une seule question stratégique unificatrice commune, mais sur bon nombre d'intérêts divers et d'objectifs personnels⁴⁹. Sans doute, lorsqu'un tel modèle devient enraciné dans une organisation, qu'elle soit militaire, universitaire ou autre, le résultat est une situation décourageante où les professionnels vont « ... devoir fonctionner comme des employés dans une organisation de plus en plus bureaucratique », où la prise de décision *ad hoc*, l'individualisme, les intérêts personnels et les mesures de protection de la carrière dominant l'environnement professionnel⁵⁰.

En somme, les chefs responsables de la transformation des FC doivent être conscients du pouvoir individualiste et doivent mettre en place des stratégies viables dans la culture de l'organisation pour compenser les intérêts individuels qui pourraient nuire à l'exercice de la profession⁵¹. Le principal problème que les chefs responsables de la transformation des FC doivent régler est celui de déterminer la hiérarchie du pouvoir et du contrôle entre le militaire individuel, l'institution professionnelle et la dyarchie bureaucratique de la force militaire⁵². Certes, le succès de la transformation dépendra du leadership et des outils de prise de décision stratégique que les chefs utiliseront pour assurer l'existence d'une force militaire professionnelle au Canada. En fin de compte, « ...l'histoire de la profession militaire ... devient l'histoire de la tension dialectique entre les pôles hiérarchique et professionnel du professionnel en uniforme »⁵³.

« En fin de compte, "... l'histoire de la profession militaire ... devient l'histoire de la tension dialectique entre les pôles hiérarchique et professionnel du professionnel en uniforme" »

L'individualisme grandissant dans la population active canadienne, de même que la tendance inhérente au carriérisme et à la protection des intérêts personnels qui s'y rattache, ne fera qu'aggraver le problème de la prise de décision stratégique bureaucratique qui a dominé la « profession des armes » au Canada au cours de son histoire.

La dichotomie généraliste-spécialiste

La dichotomie généraliste-spécialiste porte sur le principe fondamental de toutes les professions, c'est-à-dire l'« expertise »⁵⁴. Le sociologue Talcott Parsons donne une définition traditionnelle de l'*expertise* : « Le professionnel idéal est un expert technique dans le sens qu'il se surpasse sur le plan des compétences spécialisées; en raison du fait qu'il maîtrise une grande tradition, il est aussi une personne ayant reçu une éducation libérale, c'est-à-dire un homme d'éducation générale »⁵⁵.

Dans un contexte militaire contemporain, les chefs militaires doivent tenir compte de deux concepts : (1) déterminer la teneur et le niveau des connaissances dont a besoin un professionnel militaire pour s'acquitter de son devoir dans la société tout au long de sa carrière; et (2) déterminer la meilleure façon de transmettre ces connaissances. Les différences qui en résultent s'expliquent en termes d'« éducation » et d'« entraînement ». On comprend généralement que le but de l'éducation est de former des professionnels militaires qui peuvent trouver « ... une réponse "raisonnée" à une situation imprévisible », alors que l'entraînement vise à leur permettre d'avoir une réaction « ... prévisible à une situation prévisible »⁵⁶.

Il ne faut surtout pas banaliser ces termes, car les officiers et les théoriciens militaires ont, au cours de l'Histoire, considéré que l'éducation et l'entraînement d'un professionnel militaire étaient « ... parmi les activités les plus importantes que réalisent les forces armées de par le monde »⁵⁷. De plus, l'importance de ces activités est augmentée par la nature volatile des relations internationales au XXI^e siècle, car « ... jamais auparavant les universitaires ont-ils joué un rôle aussi crucial dans la formation des officiers militaires, et jamais auparavant les sujets académiques ont-ils occupé une place aussi importante dans le programme d'études militaires »⁵⁸.

Les écrits de Huntington donnent de la substance contextuelle à ce dilemme éducation et entraînement. En proclamant les avantages d'une éducation militaire, il faisait valoir que :

Pour qu'un militaire maîtrise la compétence militaire, il doit posséder une culture générale solide... [Le professionnel militaire] ne peut pas vraiment développer ses aptitudes analytiques, sa perspicacité, son imagination et son sens du jugement s'il est entraîné à exécuter seulement les tâches techniques de sa profession. Une grande partie des capacités et des habitudes intellectuelles dont il a besoin dans son domaine professionnel ne peuvent être acquises que par l'entremise de possibilités d'apprentissage plus générales qui sont à l'extérieur de sa profession... La formation générale est devenue une exigence préalable pour être admis en droit ou en médecine; de la même façon, elle est maintenant presque universellement reconnue comme une qualification désirable pour un officier professionnel⁵⁹.

En 1980, lors d'un exposé à la United States Air Force Academy, Richard A. Preston, spécialiste militaire et auteur reconnu, a expliqué les positions opposées dans le débat éducation et entraînement⁶⁰. Il a affirmé que les défenseurs de l'entraînement militaire croient que le fait d'insister sur l'entraînement permet de former des soldats plus dévoués et loyaux, dotés d'un plus grand esprit de décision et d'une plus grande aptitude au leadership, et ayant des compétences techniques supérieures. En revanche, il a aussi fait remarquer que les personnes préconisant l'éducation plutôt que l'entraînement croient que l'éducation permet de produire des soldats créatifs pouvant réfléchir de façon autonome. Ce point est méprisé par les partisans de l'entraînement selon qui l'éducation d'un soldat individuel « ... disperse les énergies dans des recherches intellectuelles souvent inutiles et non pertinentes, encourage le questionnement et le manque d'assurance, et compromet l'homogénéité essentielle à une force disciplinée »⁶¹. Cette opinion est corroborée par l'historien militaire Martin van Crevald, qui a affirmé que la capacité de mener la guerre « ... ne peut pas être acquise sur les bancs des universités »⁶².

Inversement, les adeptes de l'éducation avancent que les professionnels militaires sont plus que de simples « guerriers » et qu'ils sont plutôt des « gestionnaires de violence ». Ils prétendent que seule l'éducation leur permettra de comprendre cet énoncé et tout ce qui s'ensuit⁶³. C'est en passant par l'éducation qu'un professionnel militaire pourra atteindre le degré de connaissances d'expert qui est considéré comme « essentiel à la vitalité et à l'âme » d'une force militaire contemporaine⁶⁴.



Des membres de l'Équipe de reconstruction provinciale discutent avec des Afghans des besoins de la communauté lors d'une patrouille récente dans le village de Khuajev molk.

DND photo AR2007-2039-3 by Corporal Simon Duchesne, JTF Alg - TF - Image Tech

Les analystes militaires John Nagl et Paul Yingling, cités dans le traité de Snider sur le professionnalisme de l'armée américaine, ont aussi traité du dilemme éducation et entraînement. Ils soutiennent qu'un « officier en tant que guerrier a le devoir de s'éduquer lui-même sur la théorie et la pratique de la guerre. Avec une telle éducation, l'officier n'apprend pas ce à quoi il devrait réfléchir; plutôt il apprend comment réfléchir⁶⁵. » À leur avis, l'éducation militaire forme des officiers ayant de « l'intelligence créative » et pouvant discerner quand il faut respecter les règlements et les conventions et « ... quand il faut passer outre et tenter une démarche non traditionnelle »⁶⁶. Inversement, « ... l'officier qui étudie la théorie au détriment de la pratique devient coupable de ... scolastique militaire » alors que, sur un champ de bataille, des soldats sont sacrifiés comme des pions joués sur un lointain échiquier⁶⁷. Par contre, un officier d'expérience qui est « ... mal renseigné sur la théorie et aveugle à l'innovation » devient une « mule », incapable d'apprendre de ses seules expériences de combat⁶⁸.

Selon la perspective canadienne suivante, la formation militaire serait attribuable à l'existence même de l'université. Par exemple, « ... durant six siècles de dogme religieux, d'inconstance politique et de restrictions professionnelles, l'université est demeurée le centre de l'honnêteté intellectuelle et de l'esprit critique »⁶⁹. De plus, on comprend généralement que les femmes et les hommes qui sortent des universités militaires « font preuve de leadership et désirent servir leur patrie » et sont aussi « de bons citoyens » contribuant à la société canadienne⁷⁰.

Ce qu'il faut éviter à tout prix, c'est sans doute la tendance à changer les universités militaires (comme le Collège militaire royal du Canada [CMR]) en écoles professionnelles, parce que l'éducation militaire implique qu'il continuera d'y avoir communication de connaissances et d'expertise militaire tout au long de la vie d'un militaire. Essentiellement, l'éducation militaire concrétise la culture recherchée par l'organisation⁷¹. Par ailleurs, en tant que spécialiste dans le domaine militaire, le lieutenant-colonel (à la retraite) David Last, qui était alors major, a déclaré :

Les cours évoluent d'une année à l'autre, car le savoir n'est pas statique. Les étudiants savent qu'ils acquièrent des connaissances parce que, à la fin du semestre, non seulement ils se posent plus de questions qu'au début, mais ils savent quoi faire pour trouver les réponses. Voilà ce qu'est l'éducation. ... Quand un « expert » ... est incapable d'expliquer comment ou pourquoi on sait telle ou telle chose, il n'y a plus de questionnement, ce qui est l'âme de

l'université. Sans épistémologie (la philosophie de la connaissance), la pédagogie (l'art d'enseigner) se transforme rapidement en pédantisme (insistance sur la forme et les détails)⁷².

D'autres auteurs canadiens offrent d'autres perspectives et discutent de la perception historique erronée voulant que l'éducation du personnel militaire ne soit pas nécessaire, en notant que « ... cette attitude découlait d'une ignorance totale de l'importance de la formation au sein de l'armée »⁷³. En outre, « dans le monde complexe d'aujourd'hui et de demain... l'interprétation d'un officier doit correspondre à celle de la société – sinon, il ou elle ne peut la servir »⁷⁴.

Comme on l'a mentionné ci-dessus, le fondement du dilemme éducation et entraînement est le suivant : un professionnel militaire se distingue de tous les autres professionnels, qu'il soit bureaucrate civil ou universitaire, et d'ailleurs de *tous les autres citoyens*, parce qu'on lui demande d'avoir des connaissances d'« expert » en matière d'application de la force. Pour les militaires travaillant au XXI^e siècle, y compris les membres des FC, acquérir de telles connaissances exige, au minimum, qu'ils comprennent sur le plan intellectuel les complexités des organisations militaires, la technologie, la moralité, l'éthique, le développement humain, la politique nationale, les relations internationales et les cultures⁷⁵. Concurrentement, dans le contexte d'un monde aussi complexe, les mêmes personnes doivent avoir les compétences, la formation et l'expérience nécessaires pour appliquer correctement une force militaire appropriée selon les directives du gouvernement.

Conclusion

Nous pourrions soutenir que la transformation de la culture organisationnelle des FC repose entièrement sur la capacité des hauts dirigeants des FC de travailler efficacement en fonction des relations civiles-militaires mentionnées précédemment. La difficulté, c'est de trouver l'équilibre approprié tout en soutenant un rythme opérationnel très élevé et en composant avec une série de gouvernements fédéraux minoritaires et un public canadien indécis. Dans le but d'atteindre une efficacité militaire optimale, les chefs des FC d'aujourd'hui doivent relever le défi d'équilibrer les thèmes contrastés décrits plus haut tout en communiquant et en ayant des interactions avec tous les Canadiens. Il s'agit là d'un défi des plus louables.



NOTES

* Par « défense », on comprend le ministère de la Défense nationale (MDN), les Forces canadiennes (FC) et les organisations et les organismes qui constituent le portefeuille de la défense nationale pour le Canada. Conformément à la *Loi sur la défense nationale* [L.R., 1985, ch. N-5], le SM est responsable des politiques,

des ressources et des relations internationales en matière de défense. Par l'entremise d'une autorité ministérielle déléguée, il ou elle veille à la gestion et à l'orientation de l'ensemble du MDN. Le CEMD a la responsabilité principale du commandement, du contrôle et de l'administration des FC ainsi que de la stratégie,

des plans et des exigences militaires. Le CEMD, à titre de conseiller militaire en chef, a un accès direct au premier ministre et au cabinet pour toutes les préoccupations et opérations militaires principales. Cette organisation des autorités est le fondement de la dyarchie du QGDN.

1. Canada, ministère de la Défense nationale, *Énoncé de politique internationale du Canada : Fierté et influence : notre rôle dans le monde : défense*, Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2005, p. 2, 11-12, 17 et 32. [Ci-après l'EPD].
2. Canada, ministère de la Défense nationale, « Les Forces canadiennes entament leur transformation : Nomination du commandant et date de création du Commandement Canada », dans le Communiqué NR-05.052 (28 juin 2005), à <http://www.forces.gc.ca/site/newsroom/view_news_f.asp?id=1691> (1^{er} décembre 2005; Canada, ministère de la Défense nationale, chef d'état-major de la Défense, *Guide de planification du CEMD – Équipes d'action de CEMD* (10 mars 2005), p. 1/4.
3. EPD, 1-4. Pour une explication sur la position du CEMD, voir le résumé de l'EAC 1, au point 18, <http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/00native/CAT%201%20Exec%20Sum%20Fr.doc> (1^{er} février 2006) et pour une explication du terme *intégré*, voir le résumé de l'EAC 2, ex. 3 et 4, <http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/00native/CAT 2 Exec Sum Fr.doc> (1^{er} février 2006). Le terme *centré sur le commandement* veut dire que « les commandants de tous les niveaux devront rendre compte de tous les pouvoirs et des responsabilités qui leur seront confiés. Ils comprendront parfaitement les intentions de leurs commandants et axeront leurs opérations sur l'atteinte de l'objectif. » Capitaine Vance White, officier des affaires publiques pour la transformation des FC, dans l'article « La structure du commandement stratégique », *La Feuille d'érable*, vol. 8, n° 38 (12 novembre 2005), <http://www.forces.gc.ca/site/community/mapleleaf/article_f.asp?id=2024> (13 mai 2006).
4. Par exemple, voir Canada, *Protéger une société ouverte : la politique canadienne de sécurité nationale*, Ottawa, Bibliothèque nationale du Canada, 2004, p. vii.
5. Hubert Saint-Onge et Charles Armstrong, *The Conductive Organization: Building Beyond Sustainability*, London, Elsevier Inc., 2004, p. 1.
6. *Ibid.*
7. Colonel Richard D. Hooker, Jr., « Soldiers of the State: Reconsidering American Civil-Military Relations », *Parameters*, vol. 33, n° 4 (hiver 2003-2004), p. 4-18.
8. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State*, Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press, 1959, p. 7. Pour de plus amples explications, voir Peter D. Feaver, « The Civil-Military Problematic: Huntington, Janowitz, and the Question of Civilian Control », dans *Armed Forces & Society*, vol. 23, n° 2 (hiver 1996), tout au long de l'article; et Samuel P. Huntington, « The Military Mind: Conservative Realism of the Professional Military Ethic », dans *War, Morality, and the Military Profession*, Malham M. Wakin (éd.), Boulder, CO, Westview Press Inc., 1979, p. 29, 25-49.
9. Christina V. Balis, « Reluctant Warriors? European Army Professionalism in Transition », mémoire de doctorat, Johns Hopkins University, 2005, p. 6.
10. Morris Janowitz, « The Future of the Military Profession », dans *War, Morality, and the Military Profession*, p. 53, 51-77
11. *Ibid.*
12. Todd S. Sechser, « Are Soldier's Less War Prone Than Statesmen? », dans *Journal of Conflict Resolution*, vol. 48, n° 5 (octobre 2004), p. 746-747. Pour une analyse semblable du modèle traditionnel du professionnalisme militaire américain, voir Allan English, « The Senior NCO Corps and Professionalism: Where Do We Stand? », dans *A Paper Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute* (4 février 2005), à l'adresse <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/pdf/87.pdf> (10 juin 2005).
13. Sechser, p. 771.
14. *Ibid.*, p. 747, 750, 763 et 765. Pour une explication détaillée de la position de Huntington sur le « conservatisme militaire », voir Feaver, « The Civil-Military Problematic », p. 149-178.
15. Sechser, p. 771.
16. Feaver, « The Civil-Military Problematic », p. 149.
17. Karol W. J. Wenek, directeur du projet sur la doctrine du leadership des FC, « Looking Back: Canadian Forces Leadership Problems and Challenges Identified in Recent Reports and Studies », dans *A Paper Prepared For the Canadian Forces Leadership Institute*, Kingston, Institut de leadership des Forces canadiennes, juin 2002, à l'adresse <http://www.cdaacd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/pdf/73.pdf> (10 janvier 2006).
18. Pour une discussion sur la « théorie de l'organisme », voir Peter D. Feaver, « An Agency Theory Explanation of American Civil-Military Relations During the Cold War », dans *Working Paper For the Program For the Study In Democracy, Institutions, and Political Economy*, (5 novembre 1997), à l'adresse <http://www.poli.duke.edu/dipe/Feaver1.pdf> (10 juin 2006).
19. Balis, p. 13-19. Pour des exemples, voir les documents complets suivants : Andrew Abbot, *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, University of Chicago Press, 1988; Eliot Freidson, *Professionalism Reborn: Theory, Prophecy and Policy*, Chicago, University of Chicago Press, 1994; Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State*; Morris Janowitz, *The Professional Soldier*; Glencoe, The Free Press, 1960; *War, Morality, and the Military Profession*, Malham M. Wakin (éd.), Boulder, CO, Westview Press, 1979; et General Sir John Hackett, *The Profession of Arms*, London, Sidgwick & Jackson, 1983.
20. Voir Bernard Barber, « Some Problems in the Sociology of Professions », *Daedalus*, vol. 92, n° 4 (1963), p. 672, tel qu'il a été cité dans le texte de Balis, « Reluctant Warriors? », note 12, p. 16.
21. Huntington, *The Soldier and the State*, p. 8-18.
22. Doctor J.L. Granatstein, « Military Education », exposé donné lors du premier symposium annuel à l'intention des étudiants de troisième cycle organisé par la Conférence des associations de la défense (13 et 14 novembre 1998), à l'adresse <http://cda-cdai.ca/symposia/1998/98granats.htm> (11 août 2006).
23. Voir Feaver, « The Civil-Military Problematic ».
24. James Burk, « Expertise, Jurisdiction, and Legitimization », dans *The Future of the Army Profession, Revised and Expanded*, 2^e édition, par Lloyd Matthews, Boston, McGraw-Hill Custom Publishing, 2005, p. 43-44.
25. Balis, p. 24-51.
26. Pour une analyse détaillée des idées de Max Weber sur la bureaucratie et sur son rapport avec le professionnalisme militaire, voir lieutenant-colonel Bill Bentley, *Professional Ideology and The Profession of Arms in Canada*, Toronto, Institut canadien des études stratégiques, 2005, p. 20, 53-58; et Max Weber, *Economy and Society*, Berkeley, University of California Press, 1997, tout au long du document.
27. Balis, p. 41.
28. *Ibid.*, p. 24.
29. Huntington, *The Soldier and the State*, p. 16.
30. Harries-Jenkins, « The Concept of Military Professionalism », p. 124, 127, tel qu'il a été cité dans le texte de Balis, note 118, p. 45.
31. Balis, p. 62.
32. Canada, Défense nationale, *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, Ottawa-Kingston, publié sous les auspices du chef d'état-major de la Défense par l'Académie canadienne de la Défense – Institut de leadership des Forces canadiennes, 2003, p. 1.
33. *Ibid.*, p. 26.
34. Andrew Abbot, *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, tel qu'il a été cité par Balis, note 20, p. 18. Les débats de Charles Moskos et Morris Janowitz au sujet des institutions et des professions, au cours des années 1970 et 1980, présentent des idées semblables. Pour un examen plus approfondi, commencer avec Charles C. Moskos, « The All Volunteer Military: Calling, Profession, or Occupation », *Parameters*, vol. 7, n° 1 (1977), p. 5-7; *The Military: More Than Just a Job?*, Charles C. Moskos et Frank R. Wood (éd.), Washington, Pergamon Brasseys, 1988; et Morris Janowitz, « From Institutional to Occupational: The Need for Conceptual Clarity », *Armed Forces & Society*, vol. 4, n° 1 (été 1994), p. 599-617.
35. Lloyd Matthews (éd.), *The Future of the Army Profession*, 1^{re} édition, Boston, McGraw-Hill Publishing, 2002, chapitre 25, tel qu'il a été cité par Bentley, note 47, p. 36.
36. *Ibid.*, et Leonard Wong et Don M. Snider, « Strategic Leadership of the Army Profession », dans *The Future of the Army Profession, Revised and Expanded*, 2^e édition, Lloyd J. Matthews (éd.), Boston, McGraw-Hill Custom Publishing, 2005, p.601.
37. Pour un tableau détaillé comparant les concepts de la profession et les concepts de la bureaucratie, voir Don M. Snider, « The U.S. Army as Profession », dans *The Future of the Army Profession, Revised and Expanded*, 2^e édition, p. 14.
38. Balis, p. 96.
39. Don M. Snider, « The U.S. Army as Profession », p. 15.
40. *Ibid.*
41. Balis, p. 73.
42. N. Fotion et G. Elfstrom, *Military Ethics: Guidelines for Peace and War*, Boston, Routledge & Kegan Paul, 1986, p. 90.
43. Beverly Kaye, Devon Scheef, et Diane Thieffoldt, « Engaging the Generations », dans *Human Resources in the 21st Century*, Marc Effron, Robert Gandossy, et Marshall Goldsmith (éd.), Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, Inc. 2003, p. 25.
44. *Ibid.*, p. 27-30.
45. Graham T. Allison et Philip Zelikow, *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, 2^e édition, Reih, Longman, 1999, tout au long du document.
46. Edward Rhodes, « Do Bureaucratic Politics Matter?: Some Disconfirming Findings From the Case of the US Navy », *World Politics*, vol. 47, n° 1 (octobre 1994), à l'adresse <www.jstor.org> (10 août 2005).
47. Hypothèse de J. Gary Clifford, « Bureaucratic Politics », *The Journal of American History*, vol. 177, n° 1 (juin 1990), à l'adresse <www.jstor.org> (10 août 2005).
48. *Ibid.*
49. Allison, *Essence of Decision*, p. 144.
50. William L. Zwerman, Susan Raydt, et Janice Thomas, « Professionalization in the Canadian Armed Forces: Bureaucracy, Inclusiveness, and Independence », dans *A Paper Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute*, (31 mars 2003), à l'adresse <http://www.cdaacd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/pdf/56.pdf>.

51. Pour une explication détaillée du leadership transformationnel, voir la publication des FC, *Le leadership dans les forces canadiennes : fondements conceptuels*, note 4.
52. Zwerman, Raydt, et Thomas, « Professionalization in the Canadian Armed Forces: Bureaucracy, Inclusiveness, and Independence ».
53. G. Dearborn Spindler, « The Military – A Systematic Analysis », *Social Forces*, vol. 27, n° 1 (octobre 1948-mai 1949), p. 83-88, tel qu'il a été cité dans Balis, note 122, p. 46.
54. Pour une explication approfondie de la dichotomie entre généraliste et spécialiste, voir Balis, p. 48-51.
55. Talcott Parsons, « Remarks on Education and Professions », dans *International Journal of Ethics*, vol. 47, n° 3 (avril 1937), p. 366, tel qu'il a été cité dans Balis, note 132, p. 48.
56. Last, « Educating Officers: Post-Modern Professionals To Control and Prevent Violence », p. 26-27; et Ronald G. Haycock, Ph.D., « Les labours de Minerve et des muses : dimensions historiques et contemporaines de l'éducation militaire au Canada », dans la *Revue militaire canadienne*, vol. 2, n° 2, (été 2001), p. 8
57. Elliott V. Converse III, « Introduction », dans *Forging the Sword: Selecting, Educating, and Training Cadets and Junior Officers in the Modern World*, Elliot V. Converse III (éd.), Chicago, Imprint Publications, 1998, p. 1. Voir la note 1.
58. Jim Barrett, Ph.D., directeur, Direction de gestion de l'apprentissage, Académie canadienne de la Défense, « Integration of Civilian and Military Education », Actes de la conférence (2005), *Expanding and Enhancing the Partnerships – Further Steps After Istanbul*, à l'adresse <www.pfpconsortium.org.>
59. Huntington, *The Soldier and the State*, p. 14.
60. Richard A. Preston, « Perspectives in the History of Military Education and Professionalism », dans *The Harmon Memorial Lectures in Military History, Number Twenty-Two*, Colorado Springs, Colorado, United States Air Force Academy, 1980, p. 8.
61. *Ibid.*
62. Martin van Creveld, *The Training of Officers: From Military Professionalism to Irrelevance*, New York, The Free Press, 1990, p. 77.
63. Last, « Educating Officers: Post Modern Professionals to Control and Prevent Violence », p. 26; et Huntington, *The Soldier and the State*, p. 11.
64. Henry H. Shelton, « Professional Education: The Key to Transformation », dans *Parameters*, vol. 31, n° 3 (automne 2001).
65. John Nagl et Paul Yingling, « The Army Officer as Warrior », dans *The Future of the Army Profession, Revised and Expanded*, 2^e édition, p. 148.
66. *Ibid.*
67. *Ibid.*
68. *Ibid.*
69. Abraham Flexner, *Universities: American, English and German*, London, Oxford University Press, 1930/1968), tel qu'il est cité par le lieutenant-colonel David Last, « Les diplômés militaires : Quels sont les critères et la matière? », dans la *Revue militaire canadienne*, vol. 5, n° 2 (été 2004), note 2, p. 30.
70. Last, « Les diplômés militaires : Quels sont les critères et la matière? », p. 30.
71. *Ibid.*
72. *Ibid.*, p. 30-31.
73. Lieutenant-colonel Bernd Horn, « Soldat et érudit – Deux éléments inconciliables? », dans *Le Bulletin de doctrine et de l'instruction de l'Armée de terre*, vol. 4, n° 4 (hiver 2001-2002), p. 4.
74. Major David Last, « Educating Officers: Post Modern Professionals to Control and Prevent Violence », dans *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective*, lieutenant-colonel Bernd Horn (éd.), Toronto, Institut canadien des Études stratégiques, 2000, p. 26.
75. Pour une explication plus détaillée de ces termes, voir Don. M. Snider, « The U.S. Army as Profession », p. 12-14.

University of Calgary

Centre for Military and Strategic Studies vous invite à un congrès sur le thème



Forced to Change: Education and Reform 10 Years After

Fairmont Palliser Hotel
Calgary, Alberta
30 janvier – 1^{er} février 2008

Frais d'inscription: 250,00 \$, 100,00 \$ pour les étudiants

Pour plus d'information, allez à : <http://www.cmss.ucalgary.ca/conference-workshop/forcedchange>

ou contactez Nancy Pearson Mackie :
téléphone: (403) 220-4030 ou njmackie@ucalgary.ca