

Section de photographie de la BFC Kingston, photo 205632



Remise de diplômes du CMR, 2009

## La culture générale comme école de commandement : quelle formation pour nos jeunes officiers?

par Danic Parenteau

### Introduction

**O**n ne naît pas officier, on le devient. La voie qui conduit un jeune homme ou une jeune femme à acquérir toutes les compétences, les connaissances et l'éthos d'un officier apte à exercer le commandement ne peut être que rigoureuse et sélective. Ne devient pas officier qui le veut. Former des « professionnels dans la gestion de la violence<sup>1</sup> » est l'une des missions essentielles qui incombent aux Forces armées canadiennes (FAC), et en particulier aux collèges militaires du Canada (CMC).

Quel type de formation initiale est la plus à même de former de « bons » officiers? De quel type d'officiers les FAC auront-elles besoin dans les années à venir? La formation actuellement offerte dans les Collèges militaires du Canada est-elle la plus adéquate pour former les officiers de l'avenir? Le présent article se veut une réflexion générale sur ces questions. Il vise à offrir quelques pistes en guise de réponse à ces questions.

### Adapter la formation des officiers au contexte politique, une bonne chose?

**L**es rapports, études et analyses portant sur les CMC parus ces dernières années insistent tous sur la nécessité d'apporter régulièrement des changements, parfois importants, à la formation initiale des officiers, changements destinés à tenir compte de l'évolution du contexte géopolitique général dans lequel évoluent les FAC, notamment les grandes transformations touchant le domaine de la guerre et les opérations militaires. Puisque les missions auxquelles prennent part les FAC changent avec le temps, il faudrait donc revoir périodiquement la formation initiale des officiers afin de l'adapter à ces changements.

Par exemple, prenant acte de l'importance croissante des opérations de maintien et de consolidation de la paix dans le contexte de l'après-guerre froide, le *Rapport au conseil des Gouverneurs du CMR par le groupe d'étude Withers* (« rapport Withers ») de 1998 recommandait le renforcement du tronc commun dans la formation offerte au Collège militaire royal du Canada (CMRC; recommandation n° 13). Il importait alors, aux yeux des rédacteurs de ce rapport, de mettre davantage l'accent sur l'acquisition par

les jeunes officiers de solides bases dans les domaines de l'histoire militaire du Canada, des affaires internationales, de l'instruction civique et du droit international, entre autres domaines. Au début des années 2000, sous l'influence d'une pensée stratégique développée principalement aux États-Unis, toutes les armées occidentales ont été touchées par la « révolution dans les affaires militaires » (*Revolution in Military Affairs*). Les nouveaux théâtres opérationnels devant désormais être dominés par les nouvelles technologies, il importait ainsi de fournir aux officiers de solides compétences dans ce domaine. La publication intitulée *L'officier canadien au XXI<sup>e</sup> siècle : analyse détaillée et stratégie de lancement de la mise en œuvre* (« Officier 2020 »), qui est parue en mars 2001, exprimait cette nouvelle préoccupation, notamment dans l'initiative clé n° 2, qui appelle précisément à « développer le volet technologique du tronc commun des connaissances qui doit être communiqué à tous les officiers<sup>2</sup> ». Plus récemment, dans un article remarqué paru dans le numéro d'hiver 2010 de la *Revue militaire canadienne*, « De la cervelle et du muscle : L'intelligence culturelle ou l'« outil par excellence » dans l'environnement opérationnel contemporain », la chercheuse Emily Spencer plaide en faveur d'une meilleure formation des officiers dans le domaine de l'« intelligence culturelle ». S'appuyant sur l'expérience canadienne en Afghanistan, elle insistait pour que les officiers des FAC développent cette compétence essentielle, car les gens sont tout simplement une composante majeure, sinon la composante principale, du succès de la mission dans l'environnement opérationnel contemporain (EOC), un espace qui se distingue par sa complexité, son ambiguïté, son instabilité, ainsi que par le changement et le danger qui y sont omniprésents<sup>3</sup>.

Que retenir des diverses recommandations formulées dans ces rapports? En un peu moins de 20 ans, nous sommes passés d'une vision de la formation initiale des officiers centrée sur les affaires internationales à une autre axée sur les nouvelles technologies, puis plus récemment, à une vision fondée sur l'intelligence culturelle. En fait, ces diverses recommandations nous forcent à reconnaître

qu'il est *extrêmement difficile de prédire dans quel environnement les FAC seront appelées à intervenir à l'avenir et, par conséquent, qu'il est difficile de modeler la formation initiale des officiers en fonction de cet environnement*. Qui sait de quelle nature seront les principales opérations au cours desquelles les futurs officiers des FAC devront exercer leur commandement dans 10, 20 ou 30 ans? De quelle nature seront les véritables défis des élèves-officiers que nous formons aujourd'hui lorsque ces derniers seront déployés dans un théâtre d'opérations en qualité de chefs subalternes et intermédiaires d'unités opérationnelles?

Nous estimons que cette attitude qui consiste à vouloir modeler la formation initiale des officiers sur les expériences opérationnelles contemporaines ou sur les évolutions les plus récentes du domaine militaire n'est peut-être pas la meilleure pour bien préparer nos jeunes officiers. C'est plutôt dans une perspective à *plus long terme* qu'il importe de réfléchir à la meilleure formation à donner.

### Un esprit critique ancré dans une vaste culture générale au service de la profession des armes

« La véritable école de commandement est la culture générale. »

– Charles de Gaulle

Dans ce contexte marqué par une grande incertitude et l'extrême difficulté de prédire à quoi ressembleront les futures missions des FAC, nous pensons qu'il est primordial que nos officiers puissent développer des compétences de *polyvalence* et d'*adaptabilité*. Ceux-ci doivent être en mesure d'exceller dans la capacité d'adapter leurs actions et de prendre des décisions dans une diversité de situations inédites et imprévisibles. Comment transmettre ces compétences? Quel type de formation peut le mieux contribuer à leur maîtrise par nos jeunes officiers?

Nous pensons que l'acquisition de ces compétences doit passer par le développement d'un *esprit critique* ancré dans une *vaste culture générale* au service de la profession des armes.

Nous entendons, par « esprit critique », *une capacité de discernement permettant d'établir la validité de certaines théories, explications ou certains argumentaires en remettant en question ceux-ci*. L'esprit critique est la capacité d'user de pensée autonome, libre de toute influence trop forte ou de toute forme de pensée rigide définie, par exemple, par un apprentissage trop spécialisé ou adapté à un seul contexte, et donc peu transférable à d'autres contextes. L'esprit critique repose à la fois sur des capacités analytiques et un jugement mûrs.

La « culture générale » renvoie quant à elle au *type de connaissance qui se rattache à la grande tradition de pensée humaniste et qui vise essentiellement à une meilleure compréhension des affaires humaines en*



Photo du MDN ET2014-7006-03 prise par le caporal Michael Bastien



Photo du MDN AS2014-0045-006 prise par le sergent Bern LeBlanc

général. Si ce type de connaissance se veut généraliste et davantage axé sur les domaines liés traditionnellement aux disciplines des sciences humaines ou sociales (sociologie, science politique, histoire, anthropologie, géographie, etc.) et des lettres (littérature, communication, rhétorique, philosophie, etc.), il fait également une place importante aux savoirs fondamentaux relevant des sciences de la nature en général (physique, mathématiques, chimie, etc.). La culture générale n'est pas l'absence de spécialisation dans la connaissance. On ne développe pas une culture générale simplement en se refusant à toute spécialisation, pas plus qu'en rassemblant de manière désordonnée une quantité de connaissances dans les domaines les plus divers. La culture générale repose sur une certaine vision globale qui vise un agencement cohérent et significatif d'un ensemble de connaissances provenant de plusieurs domaines. Cette vision implique la capacité de mettre en contexte des savoirs, d'établir des liens avec d'autres connaissances et de discerner les grands principes ou les dynamiques à l'œuvre derrière différents phénomènes, pour ensuite être en mesure de déceler ces mêmes principes ou dynamiques dans d'autres contextes.

### Pour exercer le commandant dans toutes les situations

Ainsi, sommes-nous persuadés que l'officier qui possède un bon esprit critique ancré dans une vaste culture générale sera plus en mesure de faire preuve de polyvalence et d'adaptabilité lorsqu'il affrontera des situations nouvelles. Cet esprit, appuyé par la culture générale, lui permettra de mobiliser ses ressources intellectuelles pour guider son action et orienter ses décisions afin d'exercer son commandement et d'accomplir correctement sa mission.

D'une part, l'esprit critique ancré dans la culture générale renvoie à une disposition d'esprit qui favorise grandement l'apprentissage autonome. L'officier qui aura développé tôt dans sa carrière cette capacité intellectuelle qui se manifeste par une curiosité, l'acquisition de bonnes bases de connaissances dans une grande variété de domaines, un esprit synthétique et des capacités d'analyse et de discernement *sera plus à même d'apprendre par lui-même*. Il pourra alors plus facilement tirer profit de ses expériences personnelles, en apprenant de son environnement,

mais également de celles des autres et, par conséquent, guider son action et sa prise de décision en tenant compte de celles-ci de sorte que son organisation et ses subalternes en profitent.

D'autre part, dans le cadre de sa formation initiale (et spécialisée), l'officier acquiert une quantité de compétences techniques ou de savoir-faire qui lui permettront de faire face à une grande variété de situations auxquelles il risque d'être confronté tout au long de sa carrière. La bonne intégration de ces savoir-faire, le plus souvent sous la forme de « routines<sup>4</sup> », devrait améliorer chez tout militaire, officier comme militaire du rang, la capacité de réagir rapidement

lorsqu'il est exposé à une situation courante<sup>5</sup>. Ces savoir-faire s'acquièrent essentiellement par la formation et l'instruction.

Cependant, lorsqu'un officier est placé dans une situation inédite, c'est-à-dire une situation pour laquelle il n'existe aucune solution toute faite, *le meilleur outil dont il peut disposer est une vaste culture générale*. La culture générale est cette faculté essentielle qui, précisément, « permet à l'individu de faire face aux circonstances imprévues », comme le souligne le lieutenant-colonel David Last dans l'article « Educating Officers: Post Modern Professionals to Control and Prevent Violence<sup>6</sup> ». Lorsqu'il se trouve dans une situation inédite, pour laquelle il n'existe par définition pas de solution clef en main, pas de savoir-faire que l'on peut mobiliser, l'officier est en quelque sorte laissé à lui-même pour imaginer la meilleure piste d'action possible. Il doit alors être capable de délaissé les schèmes de pensée prédéfinis et acquis lors de sa formation, et de s'appuyer sur ses propres ressources intellectuelles et son sens pratique. L'esprit critique et la culture générale dont il a besoin pour cela ne peuvent être développés que par l'éducation.

Par ailleurs, on pourrait arguer du fait que la formation initiale des officiers devrait principalement se concentrer sur l'acquisition de compétences ou de savoir-faire adaptés à l'exercice du commandement au niveau tactique, et ensuite laisser le développement de la culture générale aux étapes ultérieures de la formation des officiers. Après tout, c'est chez les officiers supérieurs que cette culture a le plus de chances d'être mise à profit, soit aux niveaux opérationnel et stratégique. Or, l'évolution d'un esprit critique ancré dans la culture générale est *un processus cumulatif* qui s'inscrit dans le long terme. Celui-ci doit débiter tôt à l'âge adulte pour se fortifier tout au long d'une vie. Aussi le développement de cette culture et de cet esprit devrait-il occuper une place importante dans la formation initiale des officiers.

### Sur l'intelligence culturelle

Le long engagement des troupes canadiennes en Afghanistan – le plus long des FAC depuis la Seconde Guerre mondiale – nous a permis d'observer d'importantes lacunes



dans la maîtrise, notamment chez les officiers, de ce que l'on nomme l'intelligence culturelle, soit 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 des buts précis<sup>7</sup> ». Plusieurs études ont démontré que cette compétence pouvait effectivement contribuer, en tant que véritable « multiplicateur de forces<sup>8</sup> », à une plus grande efficacité opérationnelle, notamment dans les théâtres où les succès se mesurent aussi par le soutien des populations civiles, et même dans des missions d'aide au pouvoir politique ici au Canada.

Nous estimons que le développement de cette forme d'intelligence devrait occuper une place centrale dans la formation initiale des officiers. Toutefois, nous croyons que son acquisition ne sera possible que si précisément elle s'inscrit dans la perspective du développement d'une culture générale, dans la mesure où celle-ci désigne en quelque sorte la dimension « anthropologique » ou « ethnologique » de cette culture. Ce serait faire fausse route que de considérer l'intelligence culturelle comme une forme de connaissance qui s'acquière à côté des autres, à la manière d'une compétence technique ou d'un savoir-faire. En vérité, celle-ci renvoie à une sorte de « disposition d'esprit », laquelle rend plus visibles les différences culturelles, et non à une « compétence ». Elle ne peut véritablement se développer que chez celui qui présente déjà une certaine curiosité intellectuelle et qui est déjà capable de faire usage d'un certain esprit critique ancré dans une culture générale.

### **L'officier : guerrier ou personne cultivée? Les deux à la fois.**

« L'État qui s'évertue à dissocier le combattant du penseur risque de voir ses combats disputés par des sots et ses réflexions menées par des lâches. » [TCO]

— Sir William Francis Butler

**Q**uiconque s'intéresse à la question de l'esprit critique ancré dans une vaste culture générale essentiel à tout officier se

penche inévitablement sur la nature particulière du milieu dans lequel cet esprit doit être mobilisé, à savoir l'environnement militaire. D'aucuns s'entendent pour dire qu'un bon officier se reconnaît à sa maîtrise de tout ce qui touche la profession des armes. Cet officier doit être à la hauteur de son statut de « professionnel de la gestion de la violence ». À ce titre, il doit d'abord faire preuve de compétences de « guerrier », soit la capacité et les compétences nécessaires pour mener des troupes au combat, la finalité de toute force armée.

La fonction de l'officier ne saurait toutefois pas se résumer à celle d'un guerrier. Pour commander et exercer le jugement nécessaire à la bonne prise de décision, l'officier doit également pouvoir s'appuyer sur d'importantes ressources intellectuelles. Il doit posséder un esprit critique appuyé par une vaste culture générale. Autrement dit, il doit également être *une personne cultivée*. En fait, il n'est jamais un guerrier sans être une personne cultivée, pas plus d'ailleurs qu'il doit être une personne cultivée sans être un guerrier. Tout bon officier *doit être à la fois un guerrier et une personne cultivée*. Ces deux dimensions sont les qualités inséparables de tout bon officier; elles forment un tout cohérent qui *doit s'incarner dans une seule et même personne consciente de personnifier simultanément ces deux dimensions* et d'user de celles-ci dans son commandement.

L'arrimage de ces deux profils est certes difficile. En effet, les qualités requises d'un bon guerrier et celles qui conduisent à développer son esprit critique et à acquérir une vaste culture générale ne sont pas de même nature. Dans la population en général, on trouve certainement peu de personnes présentant le potentiel de devenir à la fois des militaires aguerris et des personnes dotées d'un esprit critique et d'une vaste culture générale. Aussi la carrière d'officier n'est-elle en vérité accessible qu'au petit nombre.

Nous pensons donc que la formation initiale des officiers devrait viser à *former de jeunes hommes et de jeunes femmes qui montrent d'entrée de jeu la capacité à développer simultanément les deux qualités voulues*. Il importe pour cela que la formation



Section de photographie de la BFC Kingston, Photo KN2014-474-13

Remise de diplômes du CMR, 2014

ne tende pas à dissocier ces deux dimensions, car elle risquerait ainsi de façonner des guerriers possédant peu d'esprit critique et de culture, et peu aptes à exercer leur commandement dans de nouvelles situations, ou à l'opposé, des intellectuels incapables de commander des troupes dans un théâtre opérationnel. Stimuler chez nos jeunes officiers la recherche de cet idéal ne peut passer que par un programme de formation intégré et cohérent qui met en valeur ces deux aspects d'un même tout.

### Conclusion

En somme, pour fonctionner dans un environnement inédit et imprévisible, les officiers doivent pouvoir faire preuve de polyvalence et d'adaptabilité. Le meilleur outil intellectuel dont peut disposer un officier pour développer ces compétences est un esprit critique ancré dans une vaste culture générale. *Le développement de cet esprit et de cette culture devrait donc être au cœur de la formation initiale des officiers des FAC et au premier plan de la formation donnée par les CMC.* Nous estimons que ce modèle de formation est le plus à même de bien servir l'institution des FAC, quelles que soient les missions particulières qui pourraient lui être confiées à l'avenir.

Danic Parenteau, ancien du Collège militaire royal (CMR) de Saint-Jean et diplômé du Collège militaire royal du Canada (1996), est professeur au CMR Saint-Jean depuis sa réouverture en 2008. Détenteur d'un doctorat en philosophie de l'Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne), il a également enseigné auparavant à l'Université d'Ottawa, à l'Université du Québec à Montréal et au Cégep Édouard-Montpetit. Ses travaux de recherche portent principalement sur les idéologies politiques et la politique québécoise.

Le présent article est une version adaptée d'une section du *Rapport en vue de l'optimisation du CMR Saint-Jean* (corédigé avec B. Mongeau) présenté à l'Académie canadienne de la Défense (mai 2014).



### NOTES

1. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Cambridge, Mass., Belknap (Harvard) Press, 1957, p. 8-10.
2. *L'officier canadien au XXI<sup>e</sup> siècle : analyse détaillée et stratégie de lancement de la mise en œuvre* (« Officier 2020 »), 2001, p. I-27.
3. Vol. 11, n° 1, p. 15. Par ailleurs, nous pourrions dans le même sens également citer en exemple le *Rapport du Comité ministériel sur les Collèges militaires canadiens* (« Rapport Martin ») de 1993, le *Report of the Officer Development Review Board* (« Rapport Morton ») de 1995, l'étude préparée par le major David Wu en juin 2012, « The Value of the Royal Military College of Canada » et le *Report of the Officer Development Board* (« Rapport Rowley ») de 1969.
4. Des « drills ».
5. À bien des égards, on peut dire que c'est l'une des différences majeures qui distinguent la sphère de responsabilités de l'officier de celle du sous-officier. Si les responsabilités de ce dernier se limitent essentiellement à voir à la bonne maîtrise de ces routines et à veiller à ce qu'elles soient bien suivies par ses subalternes, les responsabilités de l'officier vont bien au-delà de celles-ci. L'art du commandement ne saurait se résumer à bien maîtriser ces savoir-faire, même si cela est essentiel.
6. Lieutenant-colonel Bernd Horn (dir.), *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective*, Institut canadien d'études stratégiques, Toronto, 2000, p. 26.
7. Emily Spencer et major Tony Balasevicius, « La clé du succès : l'intelligence culturelle et l'espace de bataille moderne », *Revue militaire canadienne*, vol. 9, n° 3, 2009, p. 41.
8. Emily Spencer, « De la cervelle et du muscle : L'intelligence culturelle ou l'"outil par excellence" dans l'environnement opérationnel contemporain », *Revue militaire canadienne*, hiver 2010, vol. 11, n° 1, p. 22.