

Photo du MDN, AR2011-0124-02, par le caporal Tina Gillies



## L'art d'être un militaire-diplomate ~ D'un rôle implicite à une fonction explicite

par Francis Clermont

Francis Clermont, M.A., enseigne à l'Institut de la profession des armes Adjutant-chef Osside du Collège militaire royal de Saint-Jean.

### Introduction<sup>1</sup>

Le but du présent article est de présenter les façons dont les Forces armées canadiennes (FAC) peuvent poursuivre la transformation du système de perfectionnement professionnel (PP) des militaires du rang (MR) qui a débuté au tournant du XXI<sup>e</sup> Siècle. Plus précisément, l'article démontrera qu'il est nécessaire pour l'institution d'élaborer et d'incorporer davantage de compétences et aptitudes cognitives, intellectuelles et communicationnelles dans ses cours de PP communs et fondamentaux et dans son système d'éducation, afin que l'instruction reflète la nature des tâches que les membres des FAC doivent exécuter en tant que professionnels des armes.

Pour atteindre cet objectif, nous nous pencherons d'abord sur les origines du cadre conceptuel qui ont mené aux caractéristiques et attributs diplomatiques du militaire moderne, lesquels nous

définirons. Ensuite, nous présenterons des exemples tirés d'opérations à l'étranger où les compétences intellectuelles et communicationnelles se sont avérées des facteurs clés du succès de la mission, exemples qui devraient servir de leçons retenues pour les projets à venir dans le contexte de la transformation et l'évolution du PP des MR. Enfin, nous identifierons les pièges à éviter, ainsi que les avenues potentielles pertinentes pour l'avenir du PP des MR.

### Le militaire-diplomate

Un militaire en déploiement porte les caractéristiques diplomatiques de l'État qu'il représente. En d'autres mots, le militaire incarne la volonté et les mesures exécutives d'un État envers un autre acteur, étatique ou non. Afin d'atteindre un tel objectif, il ou elle doit avoir la capacité d'agir soit comme soldat du maintien de la paix, soit comme guerrier. En tant qu'outil diplomatique, le militaire doit être équipé adéquatement et doit avoir les ressources et les aptitudes appropriées pour remplir de telles fonctions et mener à bien l'intention stratégique. Il s'agit d'une condition *sine qua non* qui relève des responsabilités de l'institution militaire.

## Origines du cadre conceptuel

Dans leur ouvrage de 1974 intitulé *The Thin Blue Line. International Peacekeeping and Its Future*<sup>3</sup>, Rikhye, Harbottle et Egge soulignent l'importance pour les militaires de tous les grades qui travaillent au maintien de la paix de recevoir, dans le cadre de leur préparation au déploiement et en complément de l'entraînement tactique conventionnel, de l'instruction liée aux compétences et qualités non liées à l'usage de la force. Selon les auteurs, le tact, la diplomatie et les raisonnements posés dans le rôle de négociateur ou de médiateur auprès d'adversaires sont les armes du Casque bleu.



Photo du MDN, HS2010-A037-016, par le caporal Peter Reed

L'ajout du mot « diplomate », tant sous sa forme nominale qu'adjectivale, sert ici à mieux comprendre et à définir pleinement la fonction du militaire dans le contexte d'un espace de bataille actuel et futur qui est caractérisé par la vulnérabilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VICA) et qui fait partie des catégories suivantes : guerre de quatrième génération (G4G), opérations militaires autres que la guerre (OMAG) et guerre asymétrique<sup>2</sup>. À ces caractéristiques contextuelles s'ajoute le fait que ces opérations modernes s'intègrent elles-mêmes dans le paradigme plus large des structures de commandement et de contrôle militaire non traditionnelles et décentralisées auquel font référence les termes « approche exhaustive », « approche pangouvernementale » et « environnement interarmées, interorganisationnels et multilatéraux intégrés ».

L'intention derrière le concept de militaire-diplomate n'est pas la distorsion du rôle du militaire ou du diplomate, pas plus que le remplacement de l'un par l'autre. De plus, il ne s'agit aucunement de promouvoir la diplomatie de la canonniers... Le mot « diplomate » sert à rappeler la caractéristique inhérente et intrinsèque des fonctions du militaire en tant que membre de la profession des armes et, en conséquence, les compétences qu'il doit maîtriser pour remplir pleinement ces fonctions. Malheureusement, ces fonctions sont demeurées implicites beaucoup trop longtemps, car elles sont souvent oubliées ou volontairement ignorées. La qualité de diplomate permet ainsi de mieux définir et saisir cette fonction politico-communicationnelle particulière et les compétences, connaissances et aptitudes corollaires et essentielles que doit posséder le militaire dans les conditions modernes de la guerre, un environnement opérationnel influencé par des facteurs technologiques, sociologiques et politiques. Tout au long du présent article, ces compétences font référence à l'entregent, au « savoir-être » (les « soft skills »), l'intelligence culturelle, la capacité intellectuelle, les capacités de communication, de négociation et de médiation, les compétences linguistiques et cognitives, etc.

Dans la même veine, les auteurs considèrent qu'il est tout aussi important que les militaires reçoivent l'information nécessaire pour comprendre les racines d'un conflit et les relations humaines en cause.

En 1993, Rudolph C. Barnes écrit un article intitulé « Military Legitimacy and the Diplomat-Warrior<sup>4</sup> », publié dans le journal *Small Wars and Insurgencies*. Il met l'accent sur le concept de guerrier-diplomate afin d'illustrer l'importance stratégique du nouveau rôle du militaire. De l'avis de Barnes, les militaires qui ont de nombreux contacts avec la population locale devraient être autant diplomates que guerriers. Pour ce faire, ils doivent s'adapter à la culture, aux coutumes et aux politiques du pays hôte. Toutefois, l'objectif de l'auteur se limite à éviter l'impact négatif de la mauvaise presse qui attend les troupes en cette ère de communications mondiales.

Le lieutenant-colonel (retraité) canadien David Last contribue à jeter les bases de cette nouvelle approche du métier de militaire et des compétences relationnelles, une dimension longtemps ignorée sinon rejetée par l'institution des Forces armées canadiennes et son élite traditionaliste. Dans son ouvrage *Theory, Doctrine and Practice of Conflict De-escalation in Peacekeeping Operations*<sup>5</sup>, publié en 1997 par le Centre canadien international Lester B. Pearson pour la formation en maintien de la paix, le professeur Last souligne l'importance des compétences communicationnelles dans diverses opérations, une leçon retenue des missions de paix menées par le Canada depuis plus de 50 ans. Plus particulièrement, il parle des aptitudes au combat par opposition aux aptitudes au contact.

En 1999, le général Charles C. Krulak des États-Unis écrit un article bref, mais influent intitulé « The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War<sup>6</sup> ». Il y présente son concept canonique de guerre à trois volets (opérations tactiques simultanées allant des opérations humanitaires aux opérations de combat, en passant par les opérations de maintien de la paix) et son constat comme quoi au niveau tactique, les militaires des grades inférieurs auront de plus en plus de responsabilités de commandement et, en

conséquence, devront poser des gestes significatifs sur les plans stratégique et politique. Pour faire suite à ce concept, je suis d'avis que nous devrions extrapoler et étendre cette idée aux MR de tous les groupes professionnels et de tous les éléments, au lieu de nous limiter aux marines ou aux caporaux comme le fait Krulak. Le caractère inclusif de son concept, qui ébranle les fondements d'une *doxa* qui place le corps des officiers d'un côté et le corps des MR de l'autre, est innovateur sur plusieurs plans. De plus, il démontre une meilleure compréhension des difficultés modernes auxquelles les armées sont maintenant confrontées.

Dans le contexte rétrospectif du conflit somalien et du choc institutionnel qu'il a engendré, les FAC, dans un effort de colmatage des brèches dans le système de perfectionnement professionnel des MR, ont jeté les bases d'une révision, d'une modernisation et d'une transformation majeures de leur système, ainsi que d'une partie de leur doctrine.

En 2002, plus de 50 ans après la première mission de paix du Canada et cinq ans après que le gouvernement leur ait forcé la main dans la foulée de la commission d'enquête sur la Somalie, les FAC publient leur première doctrine des opérations de maintien de la paix<sup>7</sup>. En effet, le rapport de la commission mentionne l'entraînement inadéquat axé uniquement sur le combat.

Le plan d'entraînement pour l'opération « *Cordon* » ne prévoyait pas une formation suffisante et appropriée en ce qui a trait à plusieurs aptitudes non liées au combat qui sont essentielles au maintien de la paix, soit les éléments suivants : la nature des opérations de maintien de la paix de l'ONU et le rôle de Casque bleu; le droit des conflits armés, y compris les procédures d'arrestation et de détention; l'entraînement relatif aux politiques sur le recours à la force, y compris les règles d'engagement propres à la mission; le perfectionnement des compétences en matière de négociation et de résolution de conflits; les relations interculturelles, la culture, l'histoire et la politique dans le contexte visé; et la préparation psychologique et la gestion du stress. La principale raison pour laquelle le plan d'entraînement ne prévoyait pas de formation adéquate en ce qui a trait aux aptitudes non liées au combat est l'absence de toute doctrine reconnaissant la nécessité d'une telle formation et l'absence de normes et de matériel de formation à cet effet<sup>8</sup>.

En 2003, les FAC publient *Servir avec honneur*, une publication de doctrine fondamentale qui définit la profession des armes au Canada. Pour la première fois dans l'histoire des FAC, un document central définit et codifie la profession militaire et jette les bases théoriques du PP des MR à l'avenir.

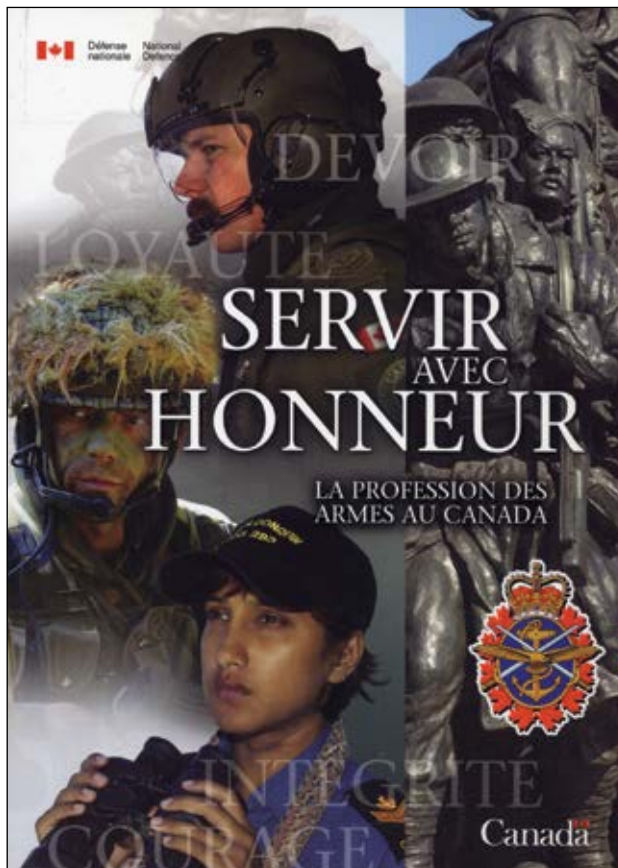
Comme les opérations militaires sont devenues plus complexes ces dernières années, l'ensemble des connaissances qui doivent être transmises dans le cadre du perfectionnement professionnel ne se limite plus aux domaines d'études traditionnelles (p. ex., l'histoire et les affaires internationales). Il comprend désormais un grand nombre d'autres disciplines qui n'étaient pas jugées pertinentes aux opérations militaires auparavant. Les compétences tactiques et les aptitudes individuelles et collectives au combat demeurent le fondement de l'expertise militaire, mais elles ne suffisent pas à elles seules à définir cette expertise. De nos jours, le militaire professionnel doit non seulement posséder des compétences de guerrier, mais aussi de diplomate et d'universitaire.<sup>9</sup>

La même année où on publie *Servir avec honneur*, la Direction – Concepts stratégiques (Opérations terrestres) des FAC souligne l'importance de la mise en place d'un nouveau cadre conceptuel qui s'harmonise avec « l'espace de combat de l'avenir » et la guerre à trois volets. Comme l'étude le mentionne, ces volets sont « [...] diamétralement opposés et requièrent des compétences et des habiletés entièrement différentes. En un mot, les soldats devront, dans ce nouvel espace de combat complexe, être à la fois combattants et diplomates<sup>10</sup> ».

Il convient aussi de mentionner les travaux éclairants de Deborah Goodwin, de la Sandhurst Royal Military Academy, en Grande-Bretagne. Dans son livre intitulé *The Military and Negotiation. The Role of the Soldier-Diplomat*<sup>11</sup>, publié en 2006, l'auteure explore le *contexte* et le *processus* de négociation

militaire au niveau tactique qui caractérise le travail des militaires, ainsi que la façon dont ils doivent être formés. Fondée sur des décennies d'expérience acquise par la communauté internationale au cours des missions de paix, la recherche de Goodwin contribue à une meilleure compréhension et appréciation du nouveau rôle élargi du militaire dans les contextes opérationnels « modernes ». Comme le suggère l'auteure, c'est dans ce genre de dynamique que nous pouvons saisir l'importance pour les militaires d'avoir une sensibilité culturelle et de maîtriser certaines compétences communicationnelles et interpersonnelles, des attributs qui, ultimement, leur permettront de s'adapter aux caractéristiques contextuelles propres aux expéditions militaires modernes à l'étranger.

En 2006, l'Institut de leadership des Forces canadiennes publie *Le cadre de perfectionnement des professionnels : générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*. Ce rapport technique explique *comment* et *pourquoi* le militaire de carrière, autrefois un guerrier et un technicien, devient un guerrier, un





le militaire moderne et la nécessité de les institutionnaliser dans le cadre de perfectionnement des leaders des FAC. Parmi les cinq compétences/ domaines essentiels pour les leaders modernes, le rapport en souligne trois qui ont un intérêt particulier : 1) expertise et connaissances fonctionnelles; 2) intelligence et capacité de raisonnement; 3) aptitudes en matière de relations humaines, comme la communication, la négociation, le pouvoir d'influence et la compréhension<sup>12</sup>.

En 2007, la Direction des concepts stratégiques (Opérations terrestres) des FAC publie une étude au sujet du concept d'emploi de la force sur un horizon de 15 ans, dans laquelle elle recommande une transformation du métier de militaire.

technicien, un chercheur et un diplomate, une transformation qui met en évidence l'importance de ses compétences cognitives au XXI<sup>e</sup> siècle. Cela est encore plus vrai pour les chefs-gestionnaires militaires. Les composantes sur le leadership, fondées sur les travaux du psychologue états-unien Stephen Zaccaro, sont synthétisées en cinq domaines et éléments interconnectés et permettent de mieux comprendre et mesurer l'importance des aptitudes intellectuelles pour

« Afin de satisfaire aux exigences des engagements dans l'ensemble du spectre, la Force terrestre formera un soldat possédant un plus grand ensemble de connaissances et d'aptitudes. Les compétences tactiques et les aptitudes individuelles et collectives au combat qui définissaient jusqu'ici le soldat comme un guerrier s'élargiront désormais pour inclure le "soldat diplomate" et le "soldat érudit"<sup>13</sup> ».



L'adjudant-maître Adam Corbett prend place devant un groupe de soldats des Forces armées de la Sierra Leone durant un exercice tenu dans la jungle de ce pays, le 28 avril 2007.

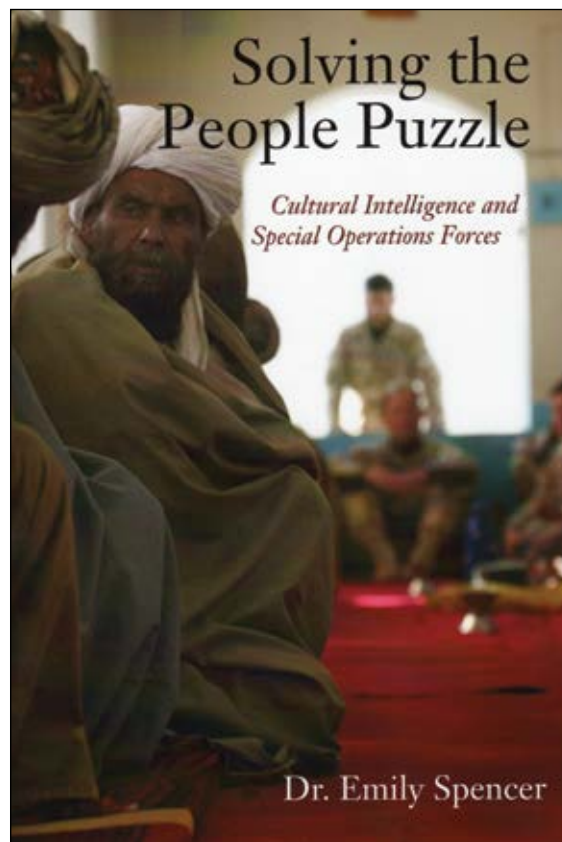
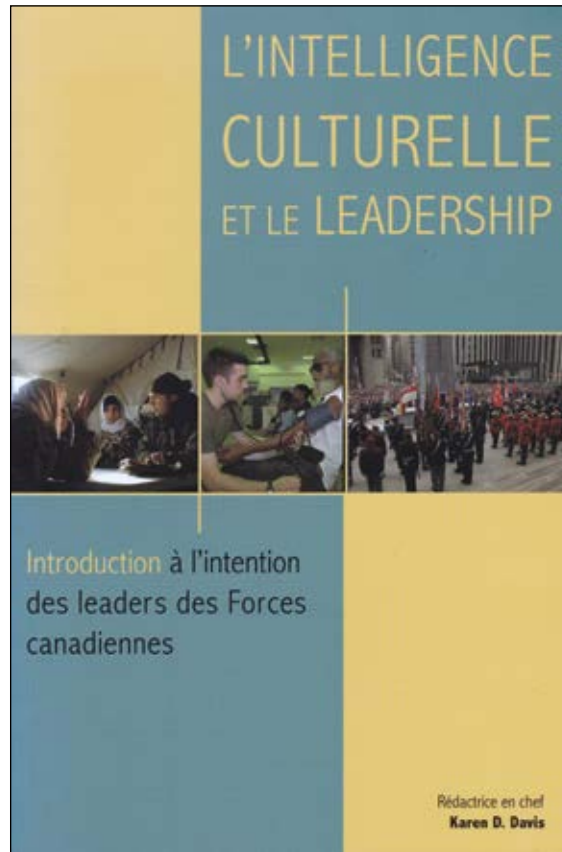
En 2009, le Center for International Cooperation de la University of New York publie un ouvrage intitulé *Robust Peacekeeping: The politics of Force*. Deux des auteurs écrivent :

Il y a quinze ans, les grandes puissances séparaient le maintien de la paix, sur les plans de la doctrine et des opérations, des opérations de combat. Peut-être voulait-on éviter que les activités de maintien de la paix soient associées à la guerre, peut-être voulait-on éviter que l'éthos ou les compétences du guerrier soient affaiblis par une exposition rapide ou fréquente au monde plus posé du maintien de la paix. De nos jours, toutefois, la doctrine des grandes puissances, notamment les États-Unis, le Royaume-Uni, la France et l'Inde place le maintien de la paix sur une échelle de tension continue dont la guerre est située à l'autre extrémité<sup>14</sup>. [TCO]

Cependant, les auteurs font une mise en garde des plus pertinentes :

Il n'est pas du tout clair, cependant, si les militaires sont collectivement capables de changer de rôle de la sorte, et aussi rapidement, comme la doctrine semble maintenant l'exiger. On pourrait envisager une telle adaptation chez un sergent des forces spéciales de 34 ans comptant 15 ans d'expérience, ainsi qu'une éducation et un entraînement particuliers sur la façon d'aller chercher un appui local pour sa campagne. Toutefois, on peut difficilement l'imaginer chez un fantassin de 19 ans possédant un diplôme d'études secondaires et comptant tout au plus une année d'expérience sur le terrain<sup>15</sup>. [TCO]

En 2010, des documents publiés par l'Académie canadienne de la Défense (ACD) au sujet de l'intelligence culturelle, des compétences en négociation et des capacités interpersonnelles viennent enrichir ce champ de recherche relativement nouveau. Le Centre de perfectionnement professionnel



des militaires du rang (CPPMR), rebaptisé l'Institut de la profession des Armes Adjudant-chef Osside en 2014, produit une vidéo intitulée *L'art d'être soldat-diplomate – L'expérience des militaires du rang canadiens à Chypre*<sup>16</sup>. En faisant une étude de cas sur l'opération Snowgoose, cet outil pédagogique vise à démontrer l'existence, au niveau tactique, de tâches diplomatiques traditionnelles et d'autres compétences communicationnelles essentielles que les MR canadiens ont dû accomplir ou mettre à profit lors des missions, même si ces tâches étaient non officielles. Plus précisément, la thèse est que peu importe la nature des opérations où les MR sont appelés à servir, les années d'expérience ont mis en lumière le fait que les aptitudes au contact et le savoir-être doivent être maîtrisés pour que les militaires puissent accomplir leurs tâches.

Durant la même période, l'ACD publie *L'intelligence culturelle et le leadership : introduction à l'intention des leaders des Forces canadiennes*<sup>17</sup>. Par ailleurs, Mme Emily J. Spencer, associée de recherche au Laboratoire de combat des Forces d'opérations spéciales du Canada et professeure adjointe auxiliaire au Collège militaire royal du Canada, écrit *Solving the People Puzzle: Cultural Intelligence and Special Operations Forces*<sup>18</sup>.

Un examen de l'évolution de la littérature sur le savoir-être semble indiquer un changement lent, mais continu dans la philosophie et la doctrine militaires au cours des dernières décennies, en ce qui a trait à l'importance de la dimension cognitive des attributs du militaire et des outils corollaires qu'il doit acquérir. Un tel examen permet aussi de mieux analyser la façon dont les détenteurs de postes clés liés à la défense et à la sécurité des États ont perçu les changements de l'environnement stratégique, dont ils ont réagi à ces changements et dont ils ont intégré, ou *n'ont pas* intégré, les leçons des opérations passées, en particulier les opérations de maintien

de la paix et de contre-insurrection.



Des militaires canadiens aident des orphelins en Haïti, le 29 janvier 2010.

### Leçons retenues des opérations passées et présentes

**A**u niveau tactique, les chefs militaires doivent souvent interagir avec les populations locales et leurs chefs. Qu'ils aient le grade de caporal-chef, de sergent ou d'adjudant, ces militaires ont de bonnes chances d'entrer en contact avec les populations locales et leurs chefs, ainsi qu'avec d'autres intervenants clés tels que des ONG et des représentants d'organisations et de ministères gouvernementaux. Ils seront appelés à influencer une situation donnée et à jeter les bases des conditions soutenant les objectifs d'une mission donnée.

Or, ce contexte interactif entre les militaires et les populations locales, qui implique des tâches non conventionnelles, n'est pas nouveau. À l'époque contemporaine, ces tâches ont été visibles dès le lancement des missions de paix subséquentes à la Seconde Guerre mondiale. De l'Égypte au Timor, en Bosnie, à Chypre, en Haïti et en Afghanistan, les militaires interagissent depuis longtemps avec les populations locales et avec les chefs militaires et civils de l'endroit. Par exemple, certains MR états-unis qui étaient postés en Irak auraient pu être appelés à agir comme maires d'un village. En Afghanistan, des MR canadiens ont négocié avec des chefs de clan, tandis que d'autres ont entraîné l'Armée nationale afghane et la Police nationale afghane. Tout porte à croire que de telles interactions seront de plus en plus fréquentes au cours des prochaines décennies, vu le contexte et la nature des conflits armés contemporains.

En février 2011, le *National Post* publie un article intitulé « Crossing the language divide in Afghanistan<sup>19</sup> ». On y apprend que le caporal-chef Grove, du PPCLI, a appris le pachto de son propre chef au cours de trois rotations avec la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS).

Le militaire étudiait le soir dans sa couchette. Il passait son temps libre avec des militaires et policiers afghans, à boire du thé chaï et à leur enseigner l'anglais en échange d'expressions en pachto qu'il transcrivait dans un carnet écorné [...]. À la fin de sa rotation en 2008, le militaire du 1<sup>er</sup> Bataillon, PPCLI, pouvait soutenir une conversation. Mais ce n'est qu'à son retour à Edmonton que ses études ont réellement décollé. Grove a acheté un logiciel et a cherché des Afghans avec qui converser. Il regardait des vidéos en pachto sur YouTube en cachant les sous-titres avec ses mains. Il n'avait jamais appris une langue seconde, n'avait suivi aucun cours à l'école secondaire et ne s'y était jamais intéressé auparavant [...]. [TCO]

Le caporal-chef Grove explique ses intentions comme suit : « Je n'ai suivi aucun modèle d'apprentissage et sur le plan militaire, il n'y a pas de cours de langues. On y consacre un après-midi ça et là, mais on ne touche qu'à la base, comme les salutations ou "arrête ou je tire". Il n'y avait aucun programme proprement dit, alors je me suis débrouillé seul. Quand l'un d'entre nous peut parler comme eux, se souvient-il, nous avons immédiatement le pied dans la porte. [...] Avec le recul, c'est si simple [...]. C'est une marque de respect que d'apprendre la langue de quelqu'un d'autre. » [TCO]

Au premier coup d'œil, l'article pique notre curiosité et nous nous disons : « quel soldat exemplaire, autodidacte et sensible à la culture et à la langue d'autrui ». Mais ce que l'article révèle aussi, c'est que le perfectionnement professionnel et le système d'instruction ne lui ont pas donné tous les outils dont il avait besoin pour pleinement accomplir ses tâches.

Un autre exemple dont on peut tirer bien des leçons est l'expérience du Groupement tactique du 2<sup>e</sup> Bataillon, Royal 22<sup>e</sup> Régiment (GT 2 R22eR) en 2009, dans le contexte des opérations de contre-insurrection menées dans les districts de Dand et de Panjaway, en Afghanistan. L'équipe a fait preuve d'innovation pendant la mise sur pied de l'Advance Counter-insurgency Team (ACT), aussi connue comme « l'approche village ».

Cette approche *ad hoc* innovatrice était une première parmi tous les contingents de l'OTAN depuis 2001-2002. Son objectif était de se *rapprocher* de la population locale et de l'*intégrer*. Ce faisant, le groupement tactique a modifié le concept de protection de la force caractérisé par la construction de forteresses accompagnées de vastes périmètres défensifs, qui projetaient un message négatif à la population locale. Pour atteindre leur objectif, les officiers de l'équipe de commandement ont dû accepter de décentraliser le leadership et de le déléguer aux MR, afin de leur donner une plus grande flexibilité et rapidité d'action. Cette approche a élevé le statut des MR, qui sont devenus les piliers de ces opérations particulières.

Le major Bolduc et le capitaine Vachon, deux officiers du Groupement tactique du 2<sup>e</sup> Bataillon, R22eR en Afghanistan, en 2009, font remarquer ce qui suit dans leur rapport sur les leçons retenues publié en 2010 : « Le défi du leadership et la gestion du changement ont été énormes pour les chefs à tous les niveaux afin de changer la mentalité de combat vers la philosophie de COIN<sup>20</sup> ». Le capitaine Jeremie Verville, un officier de la Compagnie A du GT 2 R22eR dans le village de Belandey, souligne qu'une telle expérience a d'abord suscité de la résistance, parce qu'elle était contraire aux principes fondamentaux qui étaient enseignés depuis longtemps<sup>21</sup>. Cette remarque et observation est corroborée par les

soldats du GT 2 R22eR, qui se souviennent que l'objectif de mettre la population locale au premier plan, qui engendrait des risques accrus pour les membres de la compagnie, était selon eux un principe contre-intuitif pour un militaire. « Personne ne s'entraîne comme ça. Tout n'est toujours que sécurité, sécurité, sécurité. Notre entraînement ne tient pas compte de la dimension relationnelle et communicationnelle<sup>22</sup> [TCO]. »

Vachon et Bolduc concluent leur rapport ainsi : « [...] une attention particulière doit donc être mise de l'avant dans la formation pré-déploiement afin de promouvoir et d'implémenter les principes fondamentaux de la contre-insurrection [...] à l'aide de formations spécialisées dans les opérations de COIN (formations linguistiques, culturelles, sociologiques, anthropologiques, historiques, etc.). [...] il semble nécessaire d'augmenter le curriculum actuel au niveau des connaissances et compétences de nos soldats, plus particulièrement de nos officiers juniors et sous-officiers<sup>23</sup> ».

Le 28 septembre 2010, *Le Téléjournal* de Radio-Canada montre des membres du R22eR qui s'entraînaient à Wainwright en préparation de leur déploiement en Afghanistan. Ils font partie du dernier bataillon canadien à participer à une mission de combat des FAC en Afghanistan. Le caporal-chef Lavallée de la Compagnie C admet au journaliste que la nouvelle stratégie consistant à intégrer la population et à vivre parmi les locaux n'était pas quelque chose qu'il s'attendait à faire en tant que militaire. Il explique qu'aujourd'hui, cela fait partie intégrante des fondements du métier de militaire. Il faut savoir négocier, avoir des aptitudes sociales et savoir s'attirer la sympathie des gens. Puis, le journaliste conclut en disant que les militaires eux-mêmes deviennent des diplomates<sup>24</sup>.

### Pièges à éviter et avenues à suivre

Comme nous l'avons démontré précédemment, les expériences opérationnelles passées devraient servir d'exemple pour planifier les opérations à venir et indiquer certaines avenues appropriées pour le succès des missions.

Pour ne pas répéter les erreurs du passé, l'institution doit tirer profit des leçons retenues au cours des nombreuses opérations de maintien de la paix au fil des décennies, pour lesquelles le Canada a été l'une des figures de proue mondiales. Les opérations de paix ont permis de faire la lumière sur les tâches essentielles non liées au combat, notamment les compétences communicationnelles et cognitives qui, parallèlement aux tâches conventionnelles faisant appel à la force physique, sont cruciales pour le militaire d'aujourd'hui.



Carte indiquant la répartition des tribus afghanes



L'adjudant Tim Aleman parle avec un aîné d'un village durant une patrouille effectuée dans le district de Pashmoul Nord, à l'extérieur de la base d'opérations avancée Wilson, en Afghanistan, le 17 janvier 2009.



Le brigadier-général (à l'époque) David Fraser (au centre) visite des forces du Canada et de pays alliés dans le district de Panjwai, en Afghanistan, le 15 septembre 2006.

Comme nous l'avons mentionné, l'entraînement des militaires canadiens envoyés en Afghanistan faisait peu de place à la formation sur la culture et la langue du pays hôte, ainsi que sur les techniques de négociation, de médiation et de résolution de conflits. Durant les six mois de préparation au déploiement, à peine quelques heures étaient consacrées à l'histoire, aux cultures et aux langues de la région. Selon les militaires envoyés en Afghanistan, les études de cas et les scénarios ne sont pas plausibles, comme l'image d'acteurs blancs nés au Canada qui jouent le rôle de « méchants talibans ». Cette façon de s'entraîner discrédite l'intention à la base de l'exercice et mine toute initiative du genre.

Le major-général canadien David Fraser, qui a commandé la région du Sud de l'Afghanistan en 2006, se souvient avoir sous-estimé les facteurs culturels. « Je regardais la mauvaise carte. Je devais étudier la carte *tribale* et non la carte *géographique*<sup>25</sup>. [TCO] » Il se rappelle que son équipe et lui « ont passé plus de temps à parler d'objectifs non cinétiques que d'objectifs cinétiques. « Les militaires doivent être prêts à faire feu, mais avant tout, ils doivent être prêts à s'asseoir, sortir leur crayon et s'engager à réaliser les projets qui sont chers aux anciens des villages. [...] Plus nous pouvons éduquer et entraîner nos jeunes militaires, mieux nous pouvons les préparer à l'inconnu<sup>26</sup>. [TCO] »

En 2009, le général états-unien Stanley A. McChrystal, alors commandant de la FIAS, critique la mission pour l'absence d'intelligence culturelle, une préoccupation sur laquelle d'autres après McChrystal, comme les généraux David Petraeus et Michael Flynn, vont se pencher<sup>27</sup>. Comme l'écrit en 2009 le général McChrystal dans le sous-titre de *Counterinsurgency Guidance*, une directive aux troupes qu'il a publiée dans la foulée de la pluie de critiques ayant suivi la mort



de nombreux civils afghans par les forces armées des États-Unis, « la mission est de protéger la population. Nous gagnerons le conflit en persuadant la population et non en détruisant l'ennemi<sup>28</sup>. [TCO] »

Le problème est la nature des compétences et aptitudes requises. Le « savoir-être » nécessite la patience et un rythme lent, ce qui va à l'encontre de l'entraînement fondamental conventionnel des militaires, qui met l'accent sur la vitesse d'exécution. Les termes qui désignent la phase préparatoire à une opération sont eux-mêmes très évocateurs. Le terme anglais « build-up » et, de manière encore plus emphatique, le terme français « montée en puissance », reflètent le *caractère*, sinon l'*intention principale*, de l'instruction militaire, c'est-à-dire la mise sur pied d'une force capable de combattre et de réagir rapidement. En partant de ce concept conventionnel, le système de PP doit ajouter la dimension *cognitive* et insister sur celle-ci à la phase de préparation nécessaire.



Le général Stanley McChrystal tient une conversation avec un chef de district durant une visite dans la province de Helmand, le 20 mai 2010.

Les preuves démontrent qu'une attention particulière doit être portée à ce qui se fait dans différentes sphères comme les opérations de paix, de COIN et de renseignement, les opérations d'information et psychologiques, la coopération civilo-militaire, les forces spéciales, ainsi qu'à ce que les autres ministères font dans le domaine de l'intelligence culturelle, par exemple, l'Institut canadien du service extérieur (Centre d'apprentissage interculturel). Une autre avenue possible est d'étendre l'expertise du Centre de soutien aux opérations de paix à tous les membres des FAC. De telles ressources et sources d'expertise devraient être envisagées par les FAC pour les changements à venir dans leur système de PP.

Ce qui est fait par les forces alliées dans ce domaine pourrait aussi être une avenue digne de considération. Par exemple, aux É.-U., le Department of Defence (DoD) et la Defense Intelligence Agency (DIA) utilisent deux outils très intéressants dans le cadre de leur programme d'entraînement préalable au déploiement appelé Regional Expertise Qualification Program-AFPAC Course<sup>29</sup>, lequel s'adresse aux opérateurs envoyés en Afghanistan. Le premier outil est un manuel de 200 pages sur la géographie de l'Afghanistan et du Pakistan, la langue, l'histoire et la culture pachtounes, etc. L'autre outil est *Army 360 Afghanistan*<sup>30</sup>, une simulation culturelle interactive sur vidéo qui stimule l'intelligence culturelle du stagiaire et lui demande de prendre des décisions au fil des divers scénarios, afin qu'on puisse mesurer l'efficacité et la portée des actions aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique. De telles ressources

spécifiques détaillées, exhaustives et interactives pourraient être élaborées pour différents théâtres d'opérations.

### L'avenir du perfectionnement professionnel des MR

Après les événements de la crise somalienne, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les FAC publient en 2002 *Le Corps des MR en 2020*<sup>31</sup>, un document qui complète la Stratégie de Défense 2020, un cadre stratégique plus vaste publié en 1999 qui vise à transformer la planification de la Défense et la prise de décision<sup>32</sup>. Une conséquence de ce processus de transformation est la création en 2003 du Centre de perfectionnement professionnel des militaires du rang (CPPMR). Relevant de l'Académie canadienne de la Défense, le centre est le lieu d'instruction et d'éducation de tous les leaders des MR. L'organisation, maintenant appelée Institut de la profession des armes Adjudant-chef Osside, a pour mandat d'offrir aux adjudants, adjudants-maîtres et adjudants-chefs, ainsi qu'à leurs homologues de la Marine, de l'enseignement et de l'instruction dans les domaines des sciences sociales afin qu'ils développent leurs compétences intellectuelles et leur pensée critique. Ces cours, qui durent de 12 à 14 semaines et sont de niveau 3 à 5 sur l'échelle des périodes de perfectionnement, font partie des qualifications obligatoires en leadership pour les postes d'adjudant, d'adjudant-maître et d'adjudant-chef<sup>33</sup>.

DAVID S. 2882437



MDN

Depuis quelques décennies, comme en témoignent les travaux cités dans le présent article, les recherches indiquent que la communication et les compétences cognitives sont vues de plus en plus comme des atouts cruciaux dans le coffre à outils du militaire moderne, dans le contexte de la guerre de quatrième génération (G4G). Malheureusement, la recherche et l'observation semblent aussi indiquer une faiblesse plutôt constante et répandue dans l'application de cette approche à l'éducation des MR. Il semble qu'au lieu de considérer ces compétences comme essentielles pour les militaires en général, on les voit comme des compétences particulières et idiosyncratiques de l'infanterie et encore plus des opérations spéciales et des opérations de contre-insurrection. Cette description a pour conséquence d'influencer l'entraînement au sein des FAC, dont l'instruction et le système d'éducation n'ont pas encore pleinement intégré ces compétences et connaissances. Le chevauchement systémique et organique existant des sphères politique et militaire n'a pas encore son corollaire nécessaire dans le système de PP des FAC.

Sur une échelle continue d'instruction et d'éducation, dès les périodes de perfectionnement élémentaires communes à tous les militaires (PP 1) et jusqu'aux plus hauts niveaux d'instruction et d'éducation du système (PP 5), il faudrait, si cela était faisable, que des cours d'anthropologie, de psychologie, de communication, de sociologie et de gestion, entre autres, soient donnés systématiquement à tous les militaires, peu importe leur groupe professionnel ou leur élément, et ce, en plus des cours offerts actuellement. Ce faisant, on rehausserait le développement des compétences cognitives des militaires, ainsi que leur conscientisation culturelle, leur intelligence culturelle et leurs aptitudes générales à la communication tout au long de leur carrière.

## Conclusion

Le contexte actuel des conflits armés modernes et l'environnement de sécurité de l'avenir exigent que le système de PP des MR, conjointement avec les systèmes d'entraînement et d'instruction individuels et collectifs, insiste davantage sur les aptitudes communicationnelles et relationnelles (*soft skills* et *soft power*), pour compléter la force physique (*hard power*), et les techniques de combat traditionnelles. Sans vouloir minimiser l'importance fondamentale des compétences de guerrier des militaires, nous croyons que celles-ci devraient être mises en perspective à la lumière de l'importance accrue qu'on accorde aux compétences cognitives.

Autrefois la prérogative des officiers, la négociation, la médiation et la résolution de conflits militaires au niveau tactique sont des tâches que les MR exercent maintenant depuis longtemps, quoique de façon *ad hoc* et implicite. Ces tâches devraient être reconnues et officialisées par leur intégration aux compétences élémentaires des MR et, incidemment, au système d'instruction et d'éducation connexe. Ainsi, on contribuerait au renforcement du concept évolutif d'« équipe de commandement », car même si les ordres sont acheminés « du haut vers le bas », au final les décisions sont prises au niveau de la section – par les MR, qui sont essentiellement les commandants tactiques sur le terrain.

Si l'institution des FAC souhaite que ses militaires soient bien armés physiquement et intellectuellement, elle doit pousser encore plus loin la transformation des processus de son système de PP, non seulement pour les programmes de prédéploiement et de montée en puissance destinés aux individus et aux bataillons, ou pour les corps d'élite de ses forces spéciales, mais aussi par une approche commune systématique, un programme commun qui intégrerait des compétences cognitives approfondies, et ce, dès les premières périodes de perfectionnement.

Il se pourrait que les enquêtes et recherches futures démontrent aussi que le développement et le perfectionnement de ces compétences par les MR sont absolument essentiels, pas seulement pour eux-mêmes dans l'exécution de leurs tâches opérationnelles et tactiques, mais aussi pour mieux accomplir leurs fonctions administratives et bureaucratiques, fonctions qu'ils assumeront durant la majeure partie de leur carrière militaire, contrairement aux tâches tactiques et militaires typiques. Enfin, la maîtrise de telles compétences et de tels atouts professionnels pourrait s'avérer très utile lors d'une transition vers une carrière civile, le cas échéant.

L'objectif éthique derrière le concept de militaire-diplomate sera seulement atteint une fois que ce concept aura franchi l'étape conceptuelle et que l'institution aura pleinement reconnu et accepté les nouvelles fonctions professionnelles qu'elle doit transmettre à ses MR. En ce sens, le militaire-diplomate devient essentiel au succès de la mission. Toutefois, pour renverser de façon un tant soit peu significative un tel paradigme, l'institution devra modifier substantiellement sa *doxa* et son *habitus* en ce qui a trait à l'éducation de ses membres, surtout le corps des MR. Ce n'est qu'à ce moment que les changements seront pleinement institutionnalisés et incorporés dans un système de PP moderne et adapté et, en conséquence, qu'ils auront une importance cruciale pour la résolution de conflits, d'une manière qui est conforme aux valeurs et aux intérêts canadiens, ainsi qu'à l'éthos des FAC. Ce n'est qu'à ce moment que l'art d'être un militaire-diplomate passera d'un rôle implicite à une fonction explicite.



Photo du MDN, IS2010-3019-14, par le caporal Shilo Adamson

Le maître de 1<sup>re</sup> classe Cavel Shebib, du Groupement tactique royal canadien, discute de divers sujets avec des villageois durant une patrouille effectuée dans leur village, dans le district de Panjwai, le 21 septembre 2010.

## NOTES

1. L'auteur souhaite remercier M. Robert Lummack, professeur à l'Institut de la profession des armes adjutant-chef Osside, pour son temps, ses commentaires et ses conseils.
2. Par souci de clarté, dans le présent article, le concept de *guerre de quatrième génération* (G4G) sera la notion globale faisant généralement référence aux opérations après la Seconde Guerre mondiale.
3. Jit Rikhye, Michael Harbottle et Bjorn Egge. *The Thin Blue Line: International Peacekeeping and Its Future*, New Haven (Connecticut), Yale University Press, 1974, p.267.
4. Rudolph C. Barnes. « Military Legitimacy and the Diplomat-Warrior », *Small Wars and Insurgencies*, vol. 4, n° 1, 1993, p. 1-28.
5. David M. Last. *Theory, Doctrine and Practice of Conflict De-escalation in Peacekeeping Operations*, centre d'instruction du Centre canadien international Lester B. Pearson pour la formation en maintien de la paix, Toronto, The Canadian Peacekeeping Press, 1997, p. 87, 121-128.
6. Charles Krulak. « The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War », *Marine Corps Gazette*, vol. 83, n° 1, janvier 1999, p. 18-23.
7. MDN, Manuel de doctrine interarmées – Opérations de soutien de la paix, B-GJ-005-307/FP-030, Ottawa, ministère de la Défense nationale, novembre 2002.
8. Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie, Un héritage déshonoré : les leçons de l'affaire somalienne, Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie, 5 vol., Ottawa, ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 1997, p.655.
9. Chef d'état-major de la Défense. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Académie canadienne de la Défense, Kingston (Ont.), Institut du leadership des forces canadiennes, 2003, p. 18.
10. *La force de demain : vision conceptuelle des capacités de l'Armée de terre*, Kingston (Ont.), Direction des concepts stratégiques (Opérations terrestres), 2003, p. 81-82.
11. Deborah Goodwin. *The Military and Negotiation, The Role of the Soldier-Diplomat*, New York, Frank Cass, 2005, p. 243.
12. R.W. Walker. *Le cadre de perfectionnement des professionnels : générer l'efficacité dans le leadership des Forces canadiennes*, rapport technique, Kingston (Ont.), Institut de leadership des Forces canadiennes, 2006, p. 21-24. Dans la foulée du rapport de Walker en 2006, de nombreux rapports, études et directives officiels ont, jusqu'à nos jours, souligné l'importance des cinq éléments de leadership susmentionnés dans le système de PP actuel et futur.
13. *Opérations terrestres 2021 – Opérations adaptables et dispersées : le concept d'emploi de la force de l'Armée de terre canadienne de demain*, B-GL-310-001/AG-002, Kingston (Ont.), Direction – Concepts et schémas de la Force terrestre, 2007, p. 27.
14. William J. Durch et Madeline L. England. « The Purposes of Peace Operations », *Robust Peacekeeping: The Politics of Force*, New York, New York University – Center on International Cooperation, décembre 2009, p.44.
15. *Ibid.*
16. Francis Clermont et André Séguin. *L'art d'être soldat-diplomate – L'expérience des militaires du rang canadiens à Chypre*, Centre de perfectionnement professionnel des militaires du rang, ministère de la Défense nationale, 2010, reportage vidéo, 58 minutes.
17. Karen Davis (dir.). *L'intelligence culturelle et le leadership : introduction à l'intention des leaders des Forces canadiennes*, Kingston (Ont.), Presses de l'Académie canadienne de la défense, 2010, 179 p.
18. Emily J. Spencer. *Solving the People Puzzle: Cultural Intelligence and Special Operations Forces*, Toronto, Dundum Press, 2010, p. 192.
19. Ryan Cormier. « Crossing the language divide in Afghanistan », *National Post*, 14 février 2011, [http://www.nationalpost.com/news/world/afghanistan/Crossing+language+divide+Afghanistan/4276051/story.html], page consultée le 25 octobre 2013.
20. Major Charles Bolduc et capitaine Jean Vachon. « Avancer au cœur de l'insurrection », *Le Journal de l'Armée du Canada*, vol. 13.2, 2010, p. 47, [http://publications.gc.ca/collections/collection\_2011/dn-nd/D12-11-13-2-fra.pdf], page consultée le 28 janvier 2015.
21. Conférence du capitaine Jérémie Verville au Collège militaire royal de Saint-Jean, le 16 mars 2011.
22. Information communiquée à l'auteur par des soldats qui faisaient partie du GT 2R22eR/de la Force opérationnelle 1-09 et relevant de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS).
23. Bolduc et Vachon, p. 57.
24. Radio-Canada, *Le Téléjournal*, 28 septembre 2010.
25. Richard Bray. « The Battlespace of Culture: Mapping the Human Terrain », *Vanguard*, décembre 2010-janvier 2011, [http://vanguardcanada.com/the-battlespace-of-culture-mapping-the-human-terrain/], page consultée le 30 octobre 2013.
26. Chris Thatcher. « Specializing for Land environments », *Vanguard*, avril-mai 2011, [http://vanguardcanada.com/specializing-for-land-environments], page consultée le 30 octobre 2013.
27. Bray.
28. Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, *ISAF Commander's Counterinsurgency Guidance*, Quartier général de la Force internationale d'assistance, Kaboul (Afghanistan), le 27 août 2009, [http://www.nato.int/isaf/docu/official\_texts/counterinsurgency\_guidance.pdf], page consultée le 30 octobre 2013.
29. Defense Intelligence Agency, Joint Military Intelligence Training Centre, AFPAK Foundation Participant Book, AFPAK Course, Regional Expertise Qualification Program, 2009, p. 209.
30. US Army TRADOC Cultural Centre, Army 360 Cultural Project, InVism Incorporated, Combat Film Productions, Quest Pictures LLC, 2008. Pour plus de renseignements sur le produit : <http://www.invism.com/projects/software-applications/army-360-immersive-cultural-simulation.html> (page consultée le 30 octobre 2013).
31. Chef d'état-major de la défense, Le militaire du rang des Forces canadiennes au XXI<sup>e</sup> siècle : analyse détaillée et stratégie de lancement de la mise en œuvre (Le Corps des MR en 2020), Ottawa, 2002.
32. Chef d'état-major de la défense, Façonner l'avenir de la défense canadienne : une stratégie pour l'an 2020, Ottawa, 1999.
33. Pour des renseignements complémentaires sur le système de PP des MR et le CPPMR, voir Maxime Rondeau et Lisa Tanguay, « Quelle éducation pour les militaires du rang? », *Revue militaire canadienne*, vol. 13, n° 3, été 2013, [http://www.journal.forces.gc.ca/vol13/no3/page49-fra.asp], page consultée le 30 octobre 2013.