

Transformation militaire

Fin, démarches et moyens

PAR LE DOCTEUR JACK D. KEM, COLONEL (C.F.), USAF

Ne vous conformez pas au siècle présent, mais soyez transformés par le renouvellement de l'intelligence, afin que vous discerniez quelle est la volonté de Dieu, ce qui est bon, agréable et parfait

—Romains 12:2



Dans mon bureau, je possède un jouet unique appelé « transformer ». Il ressemble à une banale voiture dotée de roues fonctionnelles et de phares chromés. En apparence seulement ! Lorsque je le démonte et que je le transforme en grand guerrier, ce jouet revêt

un caractère totalement différent en termes de finalité, d'apparence et de mode d'exécution de sa mission, et ce malgré une constitution matérielle identique.

Dans l'univers militaire, la réelle signification du concept de transformation prête à confusion. Le bureau de la transformation de

la force (*Office of Force Transformation* – OFT) du département de la défense (DOD) estime que la transformation « concerne trois domaines majeurs – la façon dont nous effectuons notre activité au sein même du département, la façon dont nous collaborons avec nos partenaires interagences et multinationaux et la façon dont nous combattons. »¹ Le nombre d'initiatives relevant de l'OFT font appel à des équipements et technologies visant à soutenir la transformation, notamment le navire de combat littoral (*Littoral Combat Ship*) de la marine des Etats-Unis, les satellites à réponse opérationnelle, les aéronefs et les armes à énergie dirigée. Le défunt vice-amiral Arthur Cebrowski disait que « l'une des principales règles de la transformation consiste à se rendre là où est l'argent et, à peine arrivé, à changer les règles. »² C'est ainsi que des milliards de dollars ont été reconvertis dans des programmes militaires. Selon [l'ancien] secrétaire à la défense Donald Rumsfeld, « une vaste réorientation a eu lieu sur le plan programmatique ». ³ Les efforts transformationnels les plus palpables déployés par l'OFT et le DOD concernent les équipements et technologies.

Force est de constater que les efforts de l'OFT sont allés au-delà des jouets – les ressources nécessaires au combat. L'amiral Cebrowski souhaitait fortement que le corps militaire transforme sa façon de combattre tout en mettant solidement en évidence des domaines comme la guerre réseautique, les opérations basées sur les effets, le développement du leadership et l'intelligence culturelle. La guerre en Irak a permis de diriger ces efforts vers un nouveau mode de guerre « asservi au mouvement rapide, à l'interdépendance des forces, à la cohésion jusqu'au niveau tactique, au feu et à la surveillance continus. »⁴ Dans le cadre de ces efforts, l'OFT et le DOD se concentrent sur des méthodologies – comment le corps militaire fait-il la guerre.

Le docteur Francis Harvey, secrétaire de l'armée de terre, a récemment qualifié la transformation de l'armée comme

une approche dont la meilleure définition serait un changement évolutionnaire entraînant des résultats révolutionnaires. Cette priorité... signifie que nous devons effectuer une transi-

tion en douceur de l'armée actuelle à l'armée de demain – une armée qui sera plus à même de relever les défis de l'environnement sécuritaire du 21^{ème} siècle. Ceci signifie que nous devons préparer nos forces, sur le plan spirituel, de la formation et de l'équipement, à opérer dans des environnements ambigus et austères à l'avenir. Mais le succès de cette transformation passe par la promotion des valeurs et riches traditions chères à notre armée – préserver le meilleur du passé tout en apportant des changements et améliorations pour l'avenir.⁵

Cependant, dans *Breaking the Phalanx* (Briser la phalange), un ouvrage très lu chez les militaires de carrière, Douglas A. Macgregor, un expert en transformation militaire, perçoit une grande réticence du corps militaire à l'égard du concept de transformation, qu'il définit comme un concept révolutionnaire :

Les changements des activités militaires peuvent être évolutionnaires ou révolutionnaires. Leur mise en œuvre rapide nécessite toutefois une orientation des changements organisationnels davantage révolutionnaire qu'évolutionnaire. En effet, la plupart des arguments opposés au changement ne sont pas basés sur des litiges quant à l'art de faire la guerre. L'opposition naît toujours des intérêts bureaucratiques établis, en tant de paix... En d'autres termes, le changement de la structure organisationnelle et de l'orientation stratégique de l'armée des Etats-Unis nécessitera non seulement la pression et l'influence des acteurs situés en amont et hors des services, mais aussi l'anticipation de la façon dont les expériences et normes culturelles précédentes des militaires de carrière disciplinés opposés au changement les mèneront au changement lent, voire erroné.⁶

Dans son ouvrage suivant, *Transformation under Fire* (La transformation sous le feu), Macgregor poursuit sa quête de changement du corps militaire en une force plus pertinente en adéquation avec le monde actuel. Il y souligne que dans son livre précédent ses aspirations étaient identiques aux exigences formulées par [l'ancien] secrétaire à la défense Rumsfeld pour l'armée de terre – la capacité de « se déplacer rapidement depuis des postes de relais largement dispersés outre-mer et aux Etats-Unis, en se déployant dans une crise ou un conflit régional et en lançant une attaque,

le tout sans interruption. » Toutefois, il met plutôt l'accent sur la structure organisationnelle du corps militaire : « Comment organiser efficacement les capacités de l'armée pour fournir une force commune dotée des ressources nécessaires sur le terrain. »⁷

Thomas P. M. possède différentes conceptions de la transformation militaire, qui apparaissent évidentes lorsqu'il relate sa vision sur papier ou l'expose à un public attentif. Il base sa vision mondiale sur une supposition clé selon laquelle la puissance militaire classique et nucléaire des Etats-Unis et l'interdépendance mondiale ont relégué la guerre majeure au rang des antiquités – selon lui les Etats-Unis seront plus probablement « entraînés dans des parties dysfonctionnelles du monde [ce qu'il appelle les « trous »] en combattant les terroristes et en reconstruisant les états déchus. »⁸ Pour Barnett, la transformation dépend des paramètres géostratégiques – la façon dont le monde a changé et le besoin d'une attitude proactive face à ces changements.

Dans leur ensemble, ces efforts transformationnels sont importants, mais il devient difficile de déterminer si la cible de la transformation réside dans l'équipement et les technologies, la manière dont le corps militaire effectue la guerre, la structure organisationnelle du corps militaire ou les paramètres géostratégiques. En fait, tous ces composants revêtent un aspect primordial, mais il nous appartient de les associer de manière cohérente afin d'établir une vision commune de la transformation permettant à la culture militaire de transformer l'état d'esprit de ceux qui prennent part au combat. En l'absence de cohérence vis-à-vis de l'ensemble des composants de la transformation, le changement peut toujours avoir lieu, mais il ne prendra pas la dimension d'une transformation réelle. Une évolution fidèle requiert la prise en considération de la fin et des moyens de l'organisation, le tout s'inscrivant dans un contexte stratégique.

Un état d'esprit différent à l'égard de la transformation

Une transformation efficace requiert la prise en considération de quatre domaines

par les organisations : les *paramètres géostratégiques* (le contexte de la transformation), la *fin* (le but de l'organisation), les *démarches* (les méthodes que l'organisation utilise pour atteindre ces fins), et les *moyens* (les ressources utilisées pour mettre en œuvre ces méthodes). Cette orientation selon le contexte, la fin, les démarches et les moyens fournit une approche cohérente et holistique pour la transformation de l'organisation ; sans elle, l'organisation ne se transforme pas véritablement.

Le contexte définit les objectifs de la transformation. Il peut s'agir des paramètres géostratégiques, d'une technologie émergente ou d'une méthode sollicitant des changements novateurs considérables. Dans le cas des Etats-Unis, le contexte des paramètres géostratégiques a été largement modifié en 1989 avec la chute du mur de Berlin et l'effondrement de l'Union soviétique. Aujourd'hui, nous percevons toujours l'impact de ces changements – et le monde continue de changer alors que nous contempons la fin de la guerre froide. Que l'on pense ou non que le monde est façonné selon le « cœur » et le « trou », comme Barnett, ou par un « choc des civilisations », comme Samuel Huntington, ou selon les multiples autres façons de décrire le monde, force est de constater que nous ne vivons pas dans un monde bipolaire au bord d'une confrontation des superpuissances – du moins pas à l'heure actuelle. Face à l'énorme mutation du monde, le corps militaire doit réagir et faire de même, au risque de devenir insignifiant.

Généralement, les organisations n'ont pas le luxe de définir le contexte stratégique, mais elles ont le choix quant à leur réaction face au changement contextuel. Une fois ce contexte établi, trois approches – dont la transformation – répondent aux besoins de changement des organisations larges et complexes (semblables aux changements du monde des affaires). Traitant avec la fin (objectif ou produit), les démarches ou moyens (technologie ou ressource), ces méthodes incluent la transformation de l'objectif de l'organisation (orientation sur la fin), la redéfinition de ses démarches (orientation sur les démarches), ou le redimensionnement (*downsizing*) ou micromisation (*rightsizing*) de ses technologies

et ressources (orientation sur les moyens) (cf. tableau).

Tableau. Orientation du changement organisationnel

	<i>Orientation stratégique</i>	<i>Orientation secondaire</i>	<i>Orientation tertiaire</i>
Transformation	Fin	Méthodes	Moyens
Redéfinition	Méthodes	Moyens	
Micromisation	Moyens		

La transformation constitue l'approche la plus complète. Pour transformer une grande organisation, il convient de se pencher sur le produit fini et de désirer apporter des changements majeurs dans les fonctions (relatives au produit fini) et la structure organisationnelle. Une organisation en quête de transformation effectuera des changements radicaux et fondamentaux dans toute l'organisation pour assurer sa pertinence sur le marché, ce qui requiert une évaluation des exigences à cette fin. Une organisation qui se transforme peut supprimer des fonctions, en ajouter ou modifier des fonctions existantes ; elle devra également modifier les ressources et moyens – mais l'essentiel restera le produit fini ou l'objectif ultime de l'organisation. Une organisation qui se transforme peut également posséder un « catalyseur » de nouvelles ressources ou de nouveaux moyens, mais dans la transformation réelle, l'objectif ou la fin de l'organisation devient rapidement la principale préoccupation. Pendant la transformation, il convient de considérer la fin, les démarches et les moyens, mais avant tout de rester concentré sur la fin – les objectifs ou le produit fini.

La seconde approche de changement d'une organisation nécessite la redéfinition – un processus qui envisage des méthodes et moyens mais ne concerne pas l'objectif ou l'état final. La redéfinition ne constitue pas une transformation ; il s'agit d'un changement organisationnel qui ne suffit pas à une transformation. Pendant ce processus, il s'agit d'aborder les exigences fonctionnelles en évaluant les fonctions spécifiques au sein de l'organisation et en modifiant la structure organisationnelle. La redéfinition des efforts peut

également passer par l'observation des méthodes utilisées, comme la mise en œuvre de changements doctrinaux et la modification des systèmes au sein d'une organisation. De telles actions peuvent se traduire par un redimensionnement (*downsizing*) de certaines fonctions et de la structure organisationnelle, ainsi que par une majoration (*upsizing*) d'autres fonctions et structures. Généralement, la redéfinition modifie non seulement les démarches ou méthodes utilisées dans l'organisation, mais aussi les modifications de ses ressources ou moyens. Mais ce processus considère uniquement les démarches et moyens, mettant l'accent sur ces derniers – comment organiser et appliquer les ressources aux fonctions et domaines fonctionnels.

A l'instar de la redéfinition, le redimensionnement – la troisième approche – ne suffit pas à une réelle transformation. Ce processus tente de faire plus avec moins, recourant souvent à la technologie pour accentuer les forces. Le redimensionnement des organisations réexamine rarement les fonctions mais, au contraire, tente de gagner en efficacité dans la structure organisationnelle en consolidant fonctions et personnel. Bien entendu, l'un des pièges classiques de cette approche est que les organisations font moins avec moins – et perdent donc fréquemment en efficacité. Ceci est particulièrement vrai lorsque des organisations adoptent une approche fragmentée du redimensionnement. Une approche alternative, bien que rarement utilisée, implique la majoration ou faire plus avec plus – par exemple, l'intensification militaire du président Reagan dans les années 1980, qui a accéléré la course aux armements à tous les niveaux pour faire chuter l'Union soviétique. Le redimensionnement ou la mise à jour (*rightsizing*) considère donc uniquement les moyens – les ressources disponibles pour atteindre les objectifs.

Plus avant dans la réflexion, observons qu'une organisation connaissant un redimensionnement fait uniquement attention aux moyens – la pénurie de ressources. Rares sont en effet les organisations connaissant un redimensionnement, si elles existent, à tenir compte des démarches et des fins. Une orga-

nisation en phase de redéfinition se concentre sur les démarches et, dès lors, doit s'attaquer aux moyens de mettre ces démarches en œuvre. Une organisation qui se transforme se concentre sur les fins et, dès lors, doit mettre l'accent sur les démarches et moyens permettant d'aboutir à ces fins.

La plupart des changements ayant lieu dans les organisations, particulièrement dans le monde des affaires, concernent la pénurie d'effectifs – uniquement les ressources ou moyens au sein de l'organisation. En se concentrant uniquement sur les ressources, il est possible de réaliser une micromisation – alourdir la charge de travail de certaines personnes pour obtenir le même travail – mais ni les moyens d'effectuer la mission organisationnelle ni les produits ne changent. Bien entendu, de nombreuses organisations prétendent qu'elles se transforment alors qu'en réalité elles ne considèrent pas leur objectif ; en fait, ces organisations procèdent soit à une redéfinition, soit à un *rightsizing*. Une approche transformationnelle requiert que les fins, démarches et moyens soient associés de manière cohérente au sein du contexte stratégique de l'organisation.

Réalité transformationnelle

Dans un monde parfait, les organisations doivent aborder le changement avec une approche transformationnelle, se concentrant au niveau stratégique sur le produit fini. Après avoir clairement communiqué les fins (le produit ou objectif de l'organisation), il est possible d'identifier les démarches et moyens. Bien entendu, notre monde n'est pas parfait. L'impulsion du changement transformationnel peut non seulement survenir de l'identification d'un nouveau produit ou fin, mais aussi reposer sur des catalyseurs de démarches ou moyens.

A titre d'exemple, la période de l'entre-deux guerres nous apporte quelques explications sur la manière dont les fins, démarches ou moyens peuvent entraîner la transformation. Au lendemain de la première guerre mondiale, le corps militaire s'est trouvé face à

un contexte géostratégique considérablement modifié – et toujours en pleine phase de modification. Cette période, particulièrement au cours de la fin des années 1920 et 1930, était celle d'une « pause stratégique ». Face à la prise de distance de l'opinion publique par rapport aux préoccupations des leaders militaires quant aux menaces émergentes, le corps militaire s'est vu obligé de procéder à une compression des budgets. En dépit des contraintes financières – et peut-être dans une certaine mesure en raison de ces dernières – l'armée américaine a mis sur pied de nouvelles organisations, doctrines et technologies. Autant de développements qui se sont avérés très fructueux pendant la deuxième guerre mondiale, permettant aux États-Unis de jouer un rôle décisif dans la victoire. Le panel de la défense nationale de 1997 (*National Defense Panel*) s'est livré à une observation de la corrélation entre la période actuelle et les années 1920 et 1930 :

Cette orientation sur les capacités et défis à long terme, sur les 10 ou 20 prochaines années, revêt un caractère essentiel, tout comme le besoin d'adaptation et d'innovation militaire. En effet, si l'on observe les années 1920 et 1930 dans le rétroviseur – une période de grande transformation géopolitique et technico-militaire –, on observe des services dévoués à une riche expérimentation, le tout avec des budgets très serrés. Cette culture et ce processus novateurs doivent recevoir les plus vifs encouragements de telle sorte que notre armée émerge à la fin de cette transformation, capable d'exploiter tout le potentiel de la [révolution dans les affaires militaires] et préparée à relever les défis très différents que le [*Quadrennial Defense Review*] prévoit à juste titre au-delà de 2010.⁹

Chacune des armes a abordé la transformation de manière unique et novatrice, se concentrant sur l'objectif de victoire de la prochaine guerre dans un monde en rapide mutation. Dans chacun d'entre eux, toutefois, ces changements étaient motivés par différentes raisons. Le corps aérien de l'armée (*US Army Air Corps*) naissant pensait pour sa part que la technologie et l'aviation représentaient les moteurs du changement – les *moyens* constituaient ainsi le moteur de la transformation. Même s'il n'avait que par

tiellement révélé son utilité pendant la première guerre mondiale, l'avion faisait l'objet de nombreuses expérimentations à Maxwell Field, Alabama, où de jeunes aviateurs examinaient son fonctionnement afin de l'employer dans la prochaine guerre. A la fin de la première guerre mondiale, la puissance aérienne « en était à ses balbutiements. Quelques visionnaires avaient alors déjà perçu le nouveau rôle de la guerre tridimensionnelle. »¹⁰ La capacité croissante de l'avion (les moyens) a entraîné le développement doctrinal de bombardements stratégiques (les démarches) pour gagner la future guerre (la fin). Au cours des années 1920 et 1930, l'orientation stratégique du *Air Corps* est restée concentrée sur les fins – mais le moteur (le bombardier) en est alors devenu le moyen.

La marine des Etats-Unis a réalisé que les *démarches* qu'elle utilisait dans l'approche de la guerre nécessitaient un changement, en l'occurrence le remplacement des cuirassés par des porte-avions. A l'issue de la première guerre mondiale, la marine a certes perdu de sa candeur, mais elle s'est remise sur pied en 1934, avant de recevoir en 1940 l'autorisation de construire 11 porte-avions de classe *Essex*.¹¹ C'est donc l'objectif de victoire contre la menace navale japonaise émergente (la fin) qui a mené à un changement dans la manière de combattre, le passage aux porte-avions, et qui a servi de catalyseur à la transformation de la marine dans les années 1930.

Dans l'armée de terre, les catalyseurs du changement incluaient les méthodes et les moyens, mais l'étendue du changement s'est avérée limitée avant la deuxième guerre mondiale. En 1929, le colonel George C. Marshall est devenu assistant commandant de l'*Infantry School* de Fort Benning, Georgie. En tant que chef du département universitaire, il avait carte blanche pour développer le cours d'instruction pour jeunes officiers. Le futur chef du personnel de l'armée a joué un rôle clé dans le développement doctrinal et tactique que son service utiliserait avec succès sur le champ de bataille. Forrest C. Pogue souligne que Marshall avait « des idées fortes et révolutionnaires, dont la plupart avaient mûri dans son esprit pendant des années » et s'est trouvé « en position de les appliquer à l'entraîne-

ment de jeunes officiers de combat [au] camp d'entraînement de base dans la section de combat de base de l'armée ». Marshall a senti qu'il « pouvait enfin transfuser dans les veines maîtresses de l'armée » les choses qu'il avait apprises et pensées.¹²

George S. Patton avait fortement encouragé l'adoption de nouvelles tactiques et l'utilisation du tank pour la future guerre (à l'école de guerre, il a rédigé une thèse intitulée "*The Probable Characteristics of the Next War and the Organization, Tactics, and Equipment Necessary to Meet Them*" (Les caractéristiques probables de la prochaine guerre et l'organisation, les tactiques et l'équipement pour lui faire face), s'impliquant profondément dans un certain nombre de manœuvres visant à tester le tank dans des formations à armes combinées. Au début de la deuxième guerre mondiale, « aucun soldat américain en vie ne possédait autant de connaissances que Patton sur la mobilité, les dispositifs mécaniques, la puissance de feu et l'utilisation tactique des tanks. »¹³ Bien qu'il n'ait pas connu le succès immédiat dans ses efforts pour intégrer les tanks dans l'armée des Etats-Unis, son énergie et son désir de l'utiliser au combat ont rapidement réservé une place préminente à cette arme dans la guerre moderne.¹⁴

Le corps des marines des Etats-Unis, toujours soucieux de sa survie, a subi le changement le plus radical. Constatant que les forces de police qui constituaient les marines pendant les années 1920 ne permettrait pas au corps de maintenir sa pertinence dans la guerre mondiale imminente qui exigerait des forces pour conduire des opérations amphibies majeures :

Au début des années 1930, le corps des marines a publié le *Tentative Manual for Landing Operations* (Le manuel provisoire des opérations de débarquement), qui est devenu la « bible » de la doctrine d'assaut amphibien américaine dans la deuxième guerre mondiale, et a donné naissance à la *Fleet Marine Force*... pour opérer comme partie intégrante de la flotte dans le but de capturer des bases avancées. La doctrine des marines couvrait tous les aspects de l'assaut amphibien, dont les relations de commandement entre les forces terrestres et la flotte de

soutien, les mouvements et communications mer-terre, le soutien aérien et armé et la logistique amphibie. Aucun autre pays au monde, à l'exception du Japon, ne disposait d'une doctrine aussi sophistiquée en 1939.¹⁵

Le changement qui s'en est suivi a totalement revu la fonction du corps des marines. Parallèlement, il a entraîné l'avènement d'une doctrine amphibie (démarches) et des équipements nécessaires (moyens, comme le bateau de débarquement Higgins) pour appuyer cette même doctrine.

Les expériences en termes de changement militaire vécues entre les différentes guerres restent d'application aujourd'hui. Le général Henry H. Shelton, ancien président des chefs d'état-major interarmées (*Joint Chiefs of Staff*), insiste sur le fait que la transformation de l'armée requiert plus que de simples avancées technologiques ; il convient plutôt de se concentrer sur les ressources et moyens ainsi que sur les concepts opérationnels et les structures organisationnelles afin de mettre en œuvre ces technologies sur le champ de bataille :

Dans les années 1930, les forces alliées ont travaillé dur au développement de nouveaux avions, tanks, porte-avions, radars et autres systèmes sophistiqués. Lorsque la guerre a éclaté, les alliés disposaient, de manière générale, d'une meilleure technologie que les Allemands, sur le plan qualitatif comme quantitatif. Lorsque les Allemands ont envahi la France en mai 1940, ils comptaient moins d'hommes, moins de pièces d'artillerie et moins de tanks que les alliés – et les tanks qu'ils *avaient* étaient inférieurs.

Pour autant, ils pouvaient compter sur des concepts opérationnels révolutionnaires pour employer leurs systèmes et ainsi obtenir sur le champ de bataille des effets bien supérieurs à la somme des parties. Un an plus tard, ils se trouvaient aux portes de Moscou, après avoir conquis toute l'Europe depuis le cercle polaire arctique aux côtes grecques, depuis la côte française jusqu'au Kremlin qui pointait à l'horizon. A cette période, les alliés ont appris une dure leçon : la façon dont on *utilise* la technologie est plus importante que la technologie elle-même. Mais cette leçon s'est payée au prix fort.¹⁶ (mise en italique dans l'original)

Résistance à la transformation

Les gens voient l'armée, normalement considérée comme l'instrument de prédilection pour l'exécution du pouvoir national, comme le premier exemple de bureaucratie possédant « des domaines juridictionnels fixes et officiels, une structure équilibrée, une autorité chargée de commander à des fins d'exécution de tâches réparties de manière stable et strictement délimitées par des règles, et des dispositions d'ordre méthodique pour l'accomplissement régulier et continu de missions. »¹⁷ S'agit-il d'une description précise de l'état actuel de l'armée américaine ? Le modèle bureaucratique traditionnel fonctionne-t-il bien dans ce nouvel environnement ? Carl von Clausewitz nous enseigne que « tout est très simple dans la guerre, mais la chose la plus simple est difficile ». Il poursuit en abordant un débat sur les frictions et la façon dont le simple devient subitement compliqué dans le « brouillard de la guerre ».¹⁸ La planification et la mise en œuvre de nouvelles structures organisationnelles, technologies et doctrines peut en effet s'avérer difficile pour une organisation aussi vaste et ancrée dans la tradition que l'armée américaine.

La guerre a infiniment gagné en complexité depuis Clausewitz. Malgré la complexité et la friction accrues dans le domaine de la guerre, les organisations militaires ont maintenu une structure et un état d'esprit organisationnel similaires envers le combat. Dans de nombreux cas, les noms ont changé, mais pas l'état d'esprit (par exemple le changement de nom de la nouvelle structure "*units of action*" (unités d'action) de l'armée au lieu des "*brigade combat teams*" (équipes de combat de brigade), dont la description et l'utilisation sont très fortement similaires à celles de brigades qu'elles remplacent). L'avènement des missions de maintien de la paix et de pacification – comme les interventions en Somalie et en Bosnie dans les années 1990 et le retour des opérations contre-insurrection et de stabilité aujourd'hui en Afghanistan et en Iraq – ont modifié la nature du conflit. Aujourd'hui, la plupart des experts conviennent que l'armée ne combattra pas seule : non seulement

l'armée américaine s'associera à des partenaires dans une coalition d'autres pays, mais elle sera aussi rejointe davantage. Ceci signifie que les missions à but unique ne constitueront plus la norme pour le combat. Elles laissent aujourd'hui place à une approche intégrée inter-services.¹⁹ Dans les nouvelles arènes de la guerre, les dirigeants se coordonneront étroitement avec les agences non gouvernementales et les agences de bénévoles privées (comme *Cable News Network*, la Croix rouge internationale et Médecins sans Frontières – des entités présentant des intérêts contradictoires).²⁰ Ces nouveaux défis ressemblent à ceux auxquels tous les acteurs du secteur public font face aujourd'hui : plus de joueurs, plus de couverture médiatique et davantage d'éléments de la part des décideurs. Comme le dirait Clausewitz, les opérations militaires présenteront davantage de frictions à l'avenir. L'armée se doit d'adapter son caractère institutionnel et ses structures afin de répondre à ces nouveaux changements.

Plusieurs analystes ont critiqué les récents efforts de transformation de l'armée. S'exprimant sur la republication, en 1997, de son article "*How to Change an Army*" (Comment changer une armée) dans *Military Review*, publié pour la première fois en 1984, le général de brigade Huba Wass de Czege (c.f.), observe que « tout réside dans la gestion du changement, il s'agit du problème par excellence à l'heure actuelle. Cet article est toujours d'application. Nous « bricolons » toujours notre approche vis-à-vis l'avenir. »²¹ En 1997, le général de corps d'armée Paul Van Riper, commandant du *Combat Development Command* (Commandement du développement du combat) du corps des marines, et le général de division Robert H. Scales Jr., commandant de l'école de guerre de l'armée de terre, publient un article dans *Parameters* intitulé "*Preparing for War in the 21st Century*" (Se préparer pour la guerre au 21^e siècle). Se référant aux écrits de Clausewitz, l'auteur observe que « toute période prolongée de paix sollicite les institutions militaires. Ceci exige en effet de se tenir aux réalités immuables et terrifiantes de la guerre dans un climat de recherche de la paix et de tranquillité, car

c'est uniquement en comprenant ce que la guerre a été que l'on pourra imaginer ce qu'elle sera. Pour préparer notre avenir, nous devons analyser le passé. »²² Van Riper et Scales nous mettent essentiellement en garde contre la restructuration d'une force qui a combattu la dernière guerre, mais nous invitent plutôt à utiliser l'histoire comme un moyen de comprendre ce qui pourrait survenir à l'avenir. Des années après la publication de ces deux articles, les messages qu'ils véhiculent résonnent encore en raison de notre tendance à nous accrocher aux anciennes méthodes de combat.

Le lieutenant colonel Ralph Peters (c.f.), de l'armée de terre des Etats-Unis, l'un des écrivains les plus actifs sur la réticence au changement révolutionnaire, émet de lourdes critiques à l'encontre du commandement de l'armée :

Les hauts responsables de l'armée de terre sont comme des hommes qui ont élevé une fille magnifique mais qui ne peuvent se résoudre à l'idée qu'elle n'est plus la petite fille de leur papa. Ils ne veulent pas la voir changer. Ces généraux s'accrochent aux organisations démodées qu'ils ont vu grandir pour aimer et favoriser les subordonnés qui partagent leurs pensées. Nous possédons une grande armée qui s'érode peu à peu pour devenir une armée certes bonne, mais de plus en plus floue. Nos politiques en matière de personnel sont anachroniques, notre organisation est inefficace, nos politiques d'acquisition de matériel militaire sont de la poudre aux yeux, la qualité de notre mode de pensée s'effrite et notre image déperit. Notre armée est intrinsèquement conservatrice. Parfois, notre nation en profite bien. Ce n'est pas le cas en temps de crise.²³

Dans un autre article, il souligne que « nos généraux vivent dans le passé. Courageux sur le champ de bataille, ils sont terrifiés face aux vagues de changements énergiques, difficiles et simultanées qui déferlent sur notre propre nation et le monde. Ce sont des hommes biens, mais ils sont dépassés – ils sont en effet bien plus vieux d'esprit que de corps. » Sur le plan des changements évolutionnaires actuels, il s'interroge : « S'agit-il d'une révolution des affaires militaires ? Les révolutions exigent des

révolutionnaires, pas seulement des machines. »²⁴ Si nous maintenons notre concentration actuelle sur la transformation des appareils militaires et d'autres outils, nous ne changerons pas son état d'esprit et sa culture.

Conclusion

Nous devons faire preuve d'honnêteté intellectuelle dans nos efforts de transformation en adoptant une vision holistique et cohérente de celle-ci et en y voyant plus qu'une approche du changement simplement axée sur des machines. La transformation nécessite une évaluation complète du contexte géostratégique du changement, suivie d'une association des fins, démarches et moyens de la guerre. La véritable transformation passe par la prise en considération totale de ces quatre éléments, sans quoi la méthode adoptée sera inappropriée dans le contexte actuel. Le changement est inévitable ; la maîtrise du changement dans l'environnement actuel requiert une totale compréhension d'un objectif redéfini pour notre armée, des méthodes qu'il convient d'utiliser à cette fin et des ressources et technologies nécessaires. Le but de l'armée ne se résume plus simplement à livrer les guerres de l'Amérique et à les remporter, mais il lui incombe désormais de créer des conditions – en partenariat avec d'autres agences gouvernementales ou non gouvernementales – pour la paix et la stabilité sur le territoire national et international. Cet objectif (fin) requiert de nouvelles démarches et de nouveaux moyens pour appliquer les forces et capacités militaires.

Le contexte géostratégique a certainement changé depuis le changement de siècle, mais chacune des armes continue à définir son objectif en termes de victoire ou de combat. Il est vrai que la guerre devra demeurer l'une des capacités essentielles de l'armée, mais il est temps de repenser l'objectif de l'armée américaine dans une perspective beaucoup plus large et profonde. Il nous incombe de l'utiliser comme un instrument de puissance nationale visant à garantir la sécurité des Etats-Unis – ainsi que le reste du monde – en préparant l'avenir de façon

proactive. De concert avec les autres instruments de puissance nationale (diplomatiques, d'information et économiques), l'armée devrait avoir pour objectif premier de servir en tant qu'agent proactif du changement afin de guider le monde vers une plus grande intégration et liberté. Concernant le statut actuel de l'armée, une force réactive préoccupée par ses « boucliers », le général Peter Pace, ancien président des chefs d'état-major interarmées, observe que « nous ne pouvons caractériser précisément l'environnement de sécurité de 2025 ; c'est pourquoi nous devons nous prémunir contre cette incertitude en identifiant et en développant un large éventail de capacités. En outre, nous devons nous organiser et arranger nos forces pour créer l'agilité et la flexibilité nécessaires pour affronter l'inconnu et les surprises des décennies à venir. »²⁵

Même si nous sommes incapables de caractériser l'environnement de sécurité de 2025, nous devrions clairement identifier notre vision de cet environnement : déplacer la centralisation sur le combat vers un monde caractérisé par la liberté et l'autodétermination. Cette vision proactive dans le façonnement de l'environnement de sécurité internationale constitue une répétition de la période précédente la deuxième guerre mondiale. Dans son discours sur l'état de l'Union du 6 janvier 1941, le président Franklin D. Roosevelt nous livre sa vision d'un avenir caractérisé par quatre libertés :

Dans les jours futurs, que nous cherchons à placer sous le signe de la sécurité, nous aspirons à un monde bâti sur quatre libertés humaines essentielles.

La première est la liberté de parole et d'expression – partout dans le monde.

La deuxième est la liberté de chacun de célébrer Dieu comme bon lui semble – partout dans le monde.

La troisième est liberté à l'égard de la nécessité – qui, au sens international, signifie une compréhension économique qui garantira aux habitants de chaque nation une vie saine s'inscrivant dans un contexte pacifique – partout dans le monde.

La quatrième est la liberté à l'égard de la crainte – qui, au sens international, signifie une réduction à l'échelle mondiale des armements à tel point qu'aucune nation ne sera en position de commettre un acte d'agression physique contre n'importe quel voisin – partout dans le monde.²⁶

Le président Roosevelt a clairement compris et identifié les changements géostratégiques en cours dans le monde de 1941, proposant une vision claire de l'attitude que devaient selon lui adopter les Etats-Unis pour changer l'avenir vers le meilleur. L'aboutissement à cet état final nécessitait la création d'une capacité de combat, mais l'objectif (construire un monde meilleur) allait bien au-delà du simple fait de réagir à une menace. A la mesure où nous transformons nos forces militaires, nous devrions laisser le même objectif présider à nos actions – en créant pro activement les conditions d'un monde meilleur plutôt qu'en répondant aux menaces et défis. Ces changements vont bien au-delà des approches orga-

nisationnelles et doctrinales ; ils visent à modifier l'état d'esprit et l'objectif de l'armée des Etats-Unis.

Après la chute de l'Union soviétique, l'ancien sénateur Sam Nunn s'est exprimé comme suit : « les Etats-Unis se sont battus pendant quarante-cinq ans pour créer un outil de défense capable de se préparer efficacement et effectivement et de gérer un conflit comme la deuxième guerre mondiale ou un clash éventuel global avec les soviétiques. Heureusement, le Pentagone ne prendra pas autant de temps pour réorganiser les défis en matière de sécurité de l'ère post-guerre froide, dans laquelle l'adaptabilité organisationnelle et la rapidité constituent des atouts majeurs ». ²⁷ Nous nous trouvons sans aucun doute en pleine lutte avec l'adaptabilité organisationnelle dans l'ère post-guerre froide. L'heure est désormais venue d'aborder ces domaines en témoignant d'un esprit ouvert et en faisant preuve d'honnêteté intellectuelle. S'il en allait autrement, nous irions droit au désastre. □

Notes

1. *The Implementation of Network-Centric Warfare* (La mise en œuvre de la guerre réseau centrique), (Washington, DC: Department of Defense, *Office of Force Transformation*, janvier 2005), 6, http://www.of.t.osd.mil/library/library_files/document_387_NCW_Book_LowRes.pdf.

2. K. L. Vantran, "Transformation Begins with Leadership" (La transformation commence par le leadership), *Armed Forces Press Service*, 11 février 2004.

3. Rebecca Christie, "Rumsfeld: Military Transformation More Than Program Cuts" (Rumsfeld : Plus une transformation militaire qu'une réduction des programmes), *Wall Street Journal*, 8 novembre 2004.

4. Jefferson Morris, "Iraq Operations Accelerating Transformation, Cebrowski Says" (Comment les opérations en Iraq accélèrent la transformation), *Aerospace Daily and Defense Report*, 4 août 2004.

5. Docteur Francis J. Harvey, "A Letter to the Soldiers of the United States Army" (Lettre aux soldats de l'armée des Etats-Unis), janvier 2005, <http://www.army.mil/leaders/leaders/sa/messages/2005Feb21.html>.

6. Douglas A. Macgregor, *Breaking the Phalanx: A New Design for Landpower in the 21st Century* (Briser la phalange : Une nouvelle conception des forces terrestres au 21^{ème} siècle), (Westport, CT: Praeger Publishers, 1997), 229.

7. Douglas A. Macgregor, *Transformation under Fire: Revolutionizing How America Fights* (Plains feux sur la trans-

formation : Révolutionner le mode de combat de l'Amérique), (Westport, CT: Praeger Publishers, 2003), 3.

8. Greg Jaffe, "At the Pentagon, Quirky Powerpoint Carries Big Punch" (Au Pentagone, un powerpoint original exerce un énorme impact), *Wall Street Journal*, 11 mai 2004.

9. "The National Defense Panel Assessment of the May 1997 Quadrennial Defense Review" (L'évaluation du groupe d'experts de la défense nationale du rapport quadriennal sur le défense de mai 1997), United States Department of Defense, http://www.defenselink.mil/topstory/ndp_assess.html.

10. *The United States Strategic Bombing Surveys (European War) (Pacific War)* (Les études stratégiques des Etats-Unis sur les bombardements, guerre européenne, guerre pacifique), (30 septembre 1945, 1 juillet 1946 ; repr., Maxwell AFB, AL: Air University Press, 1987), 5.

11. Paul S. Dull, *A Battle History of the Imperial Japanese Navy, 1941-1945* (Historique des batailles de la force navale japonaise impériale 1941-1945), (Annapolis: Naval Institute Press, 1978), 4-5.

12. Forrest C. Pogue, *George C. Marshall: Education of a General, 1889-1939* (Education d'un général), (New York: Viking Press, 1963), 248-49.

13. Edgar F. Puryear Jr., *19 Stars: A Study in Military Character and Leadership* (19 étoiles : Une étude du caract-

tère et du leadership militaries), 2d ed. (Novato, CA: Presidio Press, 1981), 384.

14. Martin Blumenson, *Patton: The Man behind the Legend, 1885-1945* (Patton : L'homme derrière la légende), (New York: William Morrow and Company, 1985), 131-40.

15. Larry H. Addington, *The Patterns of War since the Eighteenth Century* (Les modèles de la guerre depuis le dix-huitième siècle), 2d ed. (Bloomington: Indiana University Press, 1984), 184.

16. Général Henry H. Shelton, "Operationalizing Joint Vision 2010" (Opérationnalisation d'une vision commune), *Airpower Journal* 12, no. 3 (Automne 1998): 104, <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj98/fal98/shelton.htm>.

17. Max Weber, *From Max Weber: Essays in Sociology* (De Max Weber : Essais en sociologie), traduction et édition de H. H. Gerth and C. Wright Mills (New York: Oxford University Press, 1946), 196.

18. Carl Von Clausewitz, *On War* (De la guerre), (Middlesex, England: Penguin Books, Ltd., 1968), 164.

19. Richard Holbrooke, *To End a War* (Pour terminer une guerre), (New York: Random House, 1998), 319.

20. Nik Gowing, *Media Coverage: Help or Hindrance in Conflict Prevention?* (Couverture médiatique : Une alliée ou un obstacle dans la prévention des conflits ?), (Washington, DC: Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict, 1997), 10.

21. Huba Wass de Czege, "How to Change an Army" (Comment changer une armée), *Military Review* 77 (janvier-février 1997): 162-73.

22. Paul Van Riper and Robert H. Scales Jr., "Preparing for War in the 21st Century" (Se préparer pour la guerre au 21ème siècle) *Parameters* 27, no. 3 (Automne 1997): 10.

23. Lieutenant colonel Ralph Peters, (c.f.), armé de terre des Etats-Unis, "Ruinous Generals, Heroes Gone Astray" (Généraux dévastateurs, des héros égarés), *Army Times*, 16 février 1998, 31.

24. Lieutenant colonel I Ralph Peters (c.f.), armé de terre des Etats-Unis, "Generals, It's Time to Face Reality" (Généraux, il est temps d'affronter la réalité), *Army Times*, 5 mai 1998, 37.

25. Général Peter Pace, "Chairman's Assessment of the 2006 Quadrennial Defense Review" (Evaluation du président du rapport quadriennal sur la défense 2006, dans le compte rendu du rapport quadriennal sur la défense), in *Quadrennial Defense Review Report* (Washington, DC: Department of Defense, 6 février 2006), A-6, <http://www.defenselink.mil/pubs/pdfs/QDR20060203.pdf>.

26. Président Franklin D. Roosevelt, "Annual Message to Congress, January 6, 1941: The 'Four Freedoms' Speech" (Message annuel au Congrès, 6 janvier 1941 : Le discours des « quatre libertés »), Franklin D. Roosevelt Presidential Library and Museum, <http://www.fdrlibrary.marist.edu/4free.html>.

27. Cité dans J. Paul Reason avec David G. Freymann, *Sailing New Seas* (Voguer sur de nouveaux océans), Newport Paper no. 13 (Newport, RI: Naval War College Press, 1998), 6.

L'humanité se divise en trois catégories : ceux qui ne peuvent pas bouger, ceux qui peuvent bouger, et ceux qui bougent.

Benjamin Franklin (1706-1790)

Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements.

Charles Darwin