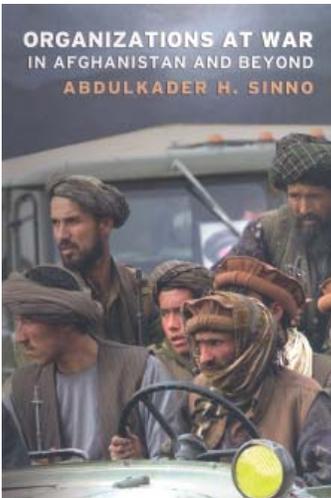


---

## ORGANIZATIONS AT WAR : AFGHANISTAN AND BEYOND

SINNO Abdulkader, H. Cornell University Press, 2008, 329 pages,  
ISBN: 978-0-8014-4618-4.

Mme Heather Hrychuk



Étant donné l'engagement multinational actuel en Afghanistan, une avalanche de publications analysent l'application de la théorie sur la contre-insurrection, la prise de décision et les leçons retenues opérationnelles. À première vue, *Organizations at war : Afghanistan and Beyond* semble être un autre livre de plus dans un domaine surpeuplé d'ouvrages rédigés sur la foi des récits de témoins, dénués de fondements théoriques et de rigueur intellectuelle.

En fait, ce livre surclasse bon nombre des publications actuelles parce que l'auteur applique des théories organisationnelles complexes aux participants en conflit, explique pourquoi des régimes à la moralité douteuse peuvent prendre le pouvoir et pourquoi des groupes qui semblent considérablement plus faibles que leurs adversaires peuvent être victorieux. C'est un ouvrage solide sur le plan théorique, fondé sur des renseignements obtenus de source directe et des données statistiques, qui repose sur un raisonnement clair et est bien organisé.

Au lieu de se limiter à synthétiser une théorie en une liste de méthodes utilisées par des groupes radicaux pour remporter la longue guerre, Sinno explique comment divers groupes s'organisent pour mener la guerre. Il examine deux décennies tumultueuses en Afghanistan pour expliquer que les groupes qui ont obtenu de meilleurs résultats et survécu à leurs opposants ont été victorieux à cause de leurs structures organisationnelles fructueuses. Ce faisant, il soutient que l'organisation est un facteur clé du succès. Des groupes tels que les Talibans du milieu des années 1990, qui ne jouissent pas d'une large base politique et dont les probabilités de succès semblent minces, réussissent en raison de leur structure organisationnelle. En devenant progressivement une entité plus centralisée et spécialisée, dotée d'unités appliquant la discipline, les Talibans ont pu vaincre des ennemis bien mieux

---

établis. En se dotant d'une structure centralisée, l'organisation naissante des Talibans a pu exploiter la faiblesse de groupes qui n'étaient guère centralisés et qui dépendaient de leur parrainage et du soutien périphérique, tel que le Jumbish-i Milli de Rashid Dostum. Des groupes plus restreints, faiblement coordonnés et dotés de conseils consultatifs où tous les membres étaient égaux, ont échoué face à la nouvelle organisation possédant une solide structure disciplinaire.

Sinno souligne également l'importance de la souplesse, dont le manque a nui aux groupes radicaux antérieurs. Des structures efficaces pendant l'offensive ne le sont pas toujours quand le groupe vise tout simplement à survivre. Afin d'être victorieux, les groupes radicaux doivent être capables de comprendre le contexte dans lequel ils évoluent et d'adapter leur organisation en conséquence.

Vers la fin de l'ouvrage, l'auteur faiblit lorsqu'il s'écarte de son principal sujet pour explorer trop profondément les enjeux politiques contemporains. Le chapitre neuf est axé sur le conflit afghan sous l'occupation américaine, mais au lieu d'appliquer la théorie organisationnelle à l'engagement actuel, Sinno se concentre sur la politique et les conditions sociales afghanes et sur les lacunes du gouvernement Bush pendant cette période. Une analyse plus approfondie des vestiges des Talibans et des nouvelles structures néo-talibanes durant la même période aurait été plus utile au lecteur et aurait prouvé davantage l'importance de la souplesse au sein de ces organisations.

En dépit de cette méprise, le livre de Sinno est une contribution solide et originale au domaine de l'analyse des conflits. L'auteur explique clairement les concepts fondamentaux de la théorie organisationnelle, tout en montrant comment ces concepts peuvent être employés pour déterminer l'efficacité des participants à un conflit, et ce faisant, prouver l'utilité de la théorie.

---