

AIR & SPACE **POWER** **JOURNAL** **EN FRANÇAIS**

ETE 2008

Volume IV, No. 2

Editorial

- Le courage d'être un leader : Le général Stephen R. Lorenz, USAF* 3
Rémy M. Mauduit

Perspective d'un leader

- Lorenz sur le leadership : 2^e partie* 4
Général de corps d'armée Stephen R. Lorenz, USAF

Articles

- Le leadership dans les forces armées vu sous un jour nouveau* 9
Général de brigade Aslam Bazmi (c.f.), armée de l'air pakistanaise
- Ethique militaire : Quelques leçons apprises auprès de Manuel Davenport* 16
Docteur J. Carl Ficarrotta
- Quelques pensées sur le commandement* 25
Commandant Steven Minkin, USAF
- Le combattant a besoin de la science et de la technologie* 34
Docteur J. Douglas Beason, colonel (c.f.), USAF
Docteur Mark Lewis
- Les commandos de la seconde guerre mondiale* 47
Pierre Montagnon
- Analyse de campagne, d'opération et de bataille* 57
Capitaine de vaisseau Randall G. Bowdish, US Navy
- Qu'est-il arrivé à l'attaque stratégique ?* 69
Lieutenant colonel J. P. Hunerwadel (c.f.), USAF

Quick-Look

- Stabiliser la continuité cruciale de la force expéditionnaire aérienne et spatiale* 79
Douglas E. Lee
Capitaine Joseph T. Morgan, USAF

Points de vue

- Le raid Son Tay : Une rétrospective datant de 35 ans.* 82
Charles Tustin Kamps

PIREP

<i>L'armée de l'air de l'avenir</i>	84
Commandant Roger Burdette (c.f.), USAF	

Portrait du courage

Commandant Troy Gilbert	86
-----------------------------------	----

Revue de livres

<i>21st Century U.S. Airpower</i> (La force aérienne des Etats-Unis au 21 ^e siècle)	88
Nicholas A. Veronico et Jim Dunn	
Critique du docteur Frank P. Donnini	

<i>Air Power: The Men, Machines, and Ideas that Revolutionized War, from Kitty Hawk to Gulf War II</i> (La force aérienne : Les hommes, les machines, les idées qui ont révolutionné la guerre, de <i>Kitty Hawk</i> à la seconde guerre du Golfe)	88
Stephen Budiansky	
Critique du lieutenant colonel Matthew C. Stafford, USAF	

<i>Challenging Conventional Wisdom: Debunking the Myths and Exposing the Risks of Arms Export Reform</i> (Contester des idées reçues : Discrediter les mythes et révéler les risques d'une réforme de l'exportation d'armes)	90
Tamar Gabelnick et Rachel Stohl	
Critique du lieutenant colonel Steven Payson, USAF	

<i>Improving the Practice of National Security Strategy: A New Approach for the Post-Cold War World</i> (Améliorer la mise en pratique de la stratégie de sécurité nationale : Une nouvelle approche pour le monde de l'après-guerre froide)	91
Clark A. Murdock	
Critique du Capitaine de corvette Youssef H. Aboul-Enein, MSC, marine des Etats-Unis	

<i>The Pentagon's New Map: War and Peace in the Twenty-First Century</i> (La nouvelle carte du Pentagone : Guerre et paix au vingt-et-unième siècle)	92
Thomas P.M. Barnett	
Critique du Général de brigade Randal D. Fullhart, USAF	

Lu pour vous

<i>Les rencontres franco-baltes. 800 ans d'histoires partagées</i>	94
Dominique Dubarry	

Collaborateurs	95
---------------------------------	----



Le courage d'être un leader : Le général Stephen R. Lorenz, USAF

CE NUMÉRO SUR LE LEADERSHIP EST DÉDIÉ AU GÉNÉRAL STEPHEN R. LORENZ

Bien qu'ayant côtoyé de nombreux leaders au combat et durant une longue carrière professionnelle, je suis toujours aussi émerveillé par l'apparition d'un leader, cette perle qui naît d'un objet irritant dans le corps d'un mollusque. C'est du refus de situations exaspérantes tels que le status quo et la peur du changement que naissent les grands leaders. Le général Lorenz est un récidiviste du leadership dans la lignée des pionniers et des leaders de l'armée de l'air.

En moins de trois années, il a transformé cette auguste institution qu'est Air University de l'armée de l'air des Etats-Unis en un Centre intellectuel et du leadership. Le guerrier continue de perfectionner son outil de travail comme par le passé mais, avec Lorenz, il devient un guerrier-érudit. Le concept de la recherche et de la génération d'idées novatrices imprègnent maintenant chaque composante d'Air University. Etant donné qu'un officier aviateur passe au moins une fois durant sa carrière par cette université, Lorenz influencera la formation de plusieurs générations de leaders.

Une autre grande qualité du leader est l'ouverture vers l'Autre, vers le monde. Dès 2005, lors de sa prise de commandement d'Air University, et en préface au numéro inaugural d'ASPJ en français (Hiver 2005), il écrivait :

Cette nouvelle édition reflète l'importance que nous accordons à nos collègues des armées de l'air d'expression française. Nous estimons que nous pouvons grandement bénéficier de leurs acquis en innovation militaire et pensée stratégique. Ce journal est axé sur les besoins spécifiques et les divers intérêts des militaires de langue française dans le monde entier, tout en maintenant des liens étroits avec nos collègues d'expression anglaise, espagnole, portugaise et arabe. Nous espérons échanger des idées, confronter des expériences et envisager de nouvelles perspectives avec les aviateurs de tout pays en ayant l'ambition de faire progresser les compétences des forces aériennes et spatiales.

Air & Space Power Journal en français, Hiver 2005, page 2

Sous son parrainage, ASPJ en français a épousé la vision du général Lorenz et a maintenu le cap vers cette ouverture au monde.

Nous félicitons chaleureusement le général Lorenz pour sa promotion au grade de général d'armée aérienne. Il nous manquera beaucoup, mais nous sommes convaincus qu'il continuera ce qu'il a entrepris à Air University puisqu'il dirigera le Commandement de l'éducation et de la formation de l'armée de l'air (*Air Education and Training Command – AETC*).

Rémy M. Mauduit, éditeur
Air & Space Power Journal en français
Maxwell AFB, Alabama



Lorenz sur le leadership

2^e partie

PAR LE GÉNÉRAL DE CORPS D'ARMÉE STEPHEN R. LORENZ, USAF



Pendant l'été 2005, alors que j'étais directeur de la gestion financière et contrôleur de gestion au Pentagone, *Air and Space Power Journal* publia un de mes articles intitulé « Lorenz sur le leadership ». Aujourd'hui, en tant que commandant d'Air University, je me propose de vous offrir quelques pensées supplémentaires sur mon sujet favori : le leadership. J'espère partager mon enthousiasme pour l'étude de ce phénomène !

Ne jamais renoncer

Dans mon dernier article, je citais Winston Churchill et expliquais brièvement la raison

pour laquelle je le trouve tellement fascinant. L'une des phrases qui le plus fait sa célébrité fut « Ne renoncez jamais, absolument jamais ! ». Churchill était quelqu'un dont la vie avait été jalonnée de nombreux échecs. Il se présenta aux élections législatives et fut battu, avant d'être élu deux ans plus tard. Lorsqu'il était premier lord de l'amirauté (l'équivalent de notre secrétaire d'état à la marine), il établit le plan de la campagne de Gallipoli en Turquie, qui tourna au désastre, à la suite de quoi il fut limogé. Au début des années 30, il s'insurgea contre la tyrannie nazie mais personne ne l'écoula, avant de devenir, en 1940, le premier ministre qui mena l'Angleterre lors de la guerre contre Hitler. Après la défaite de l'Allemagne mais avant celle du Japon, eurent lieu des élections qui virent sa défaite et celle de son parti ! Cinq ans plus tard, en 1950, il redevint premier ministre. C'est ce qui s'appelle avoir de la persévérance, de la ténacité et de la force de caractère ! J'ai autant d'admiration pour Winston Churchill parce que le récit de la façon dont il surmonta l'adversité au cours de sa vie est un exemple qui devrait tous nous inspirer.

Diplômé de l'école de l'air – et je peux vraiment dire que les quatre années que j'y ai passé furent dures – je pouvais gérer les aspects physiques, militaires et mentaux sans trop de difficultés ; toutefois, mes problèmes étaient principalement liés aux études. Je fus en effet « étranger » au tableau d'honneur pendant six des huit semestres. Les cours de technique aéronautique, d'informatique et d'électrotechnique me plaisaient tellement que je les suivis deux fois. Même si cela peut sembler amusant aujourd'hui, ce n'est pas un aspect de mon passé dont je suis particulièrement fier ; néanmoins, l'enseignement que l'on

peut en tirer est qu'on ne doit absolument jamais renoncer. Pendant qu'un grand nombre de mes amis sortaient pendant les week-ends, je me forçais à me concentrer sur mes études, en particulier celles de mathématiques et de sciences qui ne m'intéressaient pas beaucoup – celles pour lesquelles je devais travailler deux fois plus dur juste pour éviter l'échec. Ce trait de caractère particulier m'a été très utile pendant mes plus de trente quatre ans de service dans l'armée de l'air et, aujourd'hui, en tant que commandant d'Air University, j'ai la chance d'être responsable de la plus grande partie de l'enseignement prodigué dans toute l'armée de l'air des États-Unis. Qui dira que l'Amérique n'est pas un pays formidable ?

La vie est un marathon, pas un 50 mètres plat

Nous avons tous vu des exemples d'athlètes ou d'équipes qui, à un moment de gloire presque certaine, célébrèrent trop tôt juste pour voir la victoire leur échapper et revenir à un adversaire qui, ce qui n'a rien d'étonnant, n'avait absolument jamais renoncé. Dans notre vie, il est important de ne pas oublier que nous devons nous préparer à courir un marathon – pas un 50 mètres plat. Je suis sûr que, au cours de vos carrières, vous avez vu des membres des forces armées commencer une tâche au sprint pour s'apercevoir ensuite qu'elle exigeait l'endurance d'un marathonien. Quelle fut leur première inclination ? Renoncer, parce que c'était trop dur. Ils ne s'étaient pas préparés, ce qui les conduisit à dépenser toute leur énergie lors des premières phases et les empêcha de terminer la tâche. La vie consiste en effet à s'entraîner et à être bien préparé pour pouvoir saisir les occasions quand elles se présentent – vous ne vous entraînez pas pour un marathon comme vous le feriez pour un 50 mètres plat ! Vous devez investir le temps et les efforts qu'exigent la compréhension de vos objectifs puis la détermination d'une ligne de conduite pour les atteindre. J'applique l'approche à court, moyen et long terme et l'enseigne également

à mes subordonnés. Il y a beaucoup de vrai dans la plaisanterie éculée « Quelle est la meilleure façon de manger un éléphant ? Une bouchée à la fois. » Comprenez la mission, préparez-vous y et ne renoncez absolument jamais !

Ne jamais développer un sens du droit à quelque chose

Vous n'obtiendrez jamais ce que vous voulez quand vous pensez que vous le méritez. Les récompenses viennent toujours plus tard que nous sommes habituellement prêts à l'accepter. Etant humains, nous nous comparons fréquemment à nos pairs mais nous devrions en réalité rivaliser avec nous-mêmes – pas les autres. Nous voyons les autres être récompensés et adoptons donc une attitude de « C'est moi qui aurais dû gagner ça » ou « Je méritais ça ». Si vous estimez que « vous méritez » quelque chose ou que l'organisation « vous doit » quelque chose, arrêtez immédiatement ce que vous êtes en train de faire, respirez à fond et réévaluez-vous car, une fois que vous avez pris le chemin du « moi, moi, moi », il est difficile de faire demi-tour. Au cours de ma carrière dans l'armée de l'air, j'ai vu un certain nombre de personnes développer une attitude de droit à quelque chose puis finir déçus et aigris. Lorsque cela se produit, tout le monde y perd : la personne en question, sa famille et, en fin de compte, l'organisation. L'armée de l'air ou n'importe quel employeur ne vous doit qu'une chose – la chance de concourir et de servir !

En tant que leader, vous devez atteindre la phase d'acceptation d'une déception plus vite que vos subordonnés

Il y a cinq phases traditionnelles dans une déception : dénégation, colère, négociation, dépression et acceptation. Lorsque votre organisation doit faire face à un défi, il est important que, en tant que leader, vous atteigniez la phase

finale bien avant vos subordonnés. En 1993, je pris le commandement de la 22^e escadre de ravitaillement en vol basée à March AFB, à Riverside, en Californie. Quelques semaines après que j'aie pris le commandement, nous faisons l'objet d'une inspection de l'état de préparation opérationnelle (*Operational Readiness Inspection* – ORI) et les aviateurs se comportèrent brillamment ! J'en étais très fier. Le dernier jour, nous nous retrouvions tous dans la salle de cinéma de la base pour l'évaluation finale. L'enthousiasme était général et tout le monde était gonflé à bloc en attendant la note d'ORI après avoir travaillé dur pour exceller. L'inspecteur général (IG) monta sur la scène et annonça une note « très satisfaisant » dans la première de quatre catégories et la même note dans la deuxième. La salle se fit alors de moins en moins bruyante parce que tout le monde avait compris ce qui allait suivre, c'est-à-dire une note générale « très satisfaisant » – ce qui en fait voulait juste dire « satisfaisant ». L'IG se leva alors et sortit, me laissant, moi le commandant de l'escadre, seul dans la salle avec ces aviateurs d'élite qui avaient fait un travail magnifique, et on aurait dit que l'atmosphère s'était complètement raréfiée dans la salle. On aurait pu entendre une mouche voler. En tant que commandant, que devais-je alors faire ? Cinq options s'offraient à moi : dénégation, colère, négociation, dépression et acceptation. Je me creusai la cervelle pour trouver quoi dire et, ayant atteint l'acceptation avant le reste de la salle, j'arrivai à ceci : « L'inspection générale est composée de gens de valeur qui viennent ici pour accomplir une tâche difficile et nous bénéficierons tous de leur rétroaction. Mais laissez-moi vous dire ce que je pense. Je pense que cette note est de la pure foutaise. »

Mes remarques n'entraînèrent d'abord aucune réaction mais, tout d'un coup, les cris et les acclamations emplirent la salle ! Tout ce que j'avais fait était de finir par accepter notre note finale puis traduire en paroles ce que tout le monde dans la salle pensait. Imaginez toutefois ce que fut ma surprise lorsque, nous étant rendus dans le club pour célébrer la fin de l'ORI, nous vîmes qu'une vidéo de ma déclaration concernant la note passait en boucle sans fin sur le circuit de télévision pour que tout le monde puisse la voir et l'entendre ! En tant que leader, vous

devez passer par toutes les phases de la déception avant vos subordonnés pour pouvoir les *mener* lorsqu'ils traversent des moments difficiles.

Ce n'est pas à propos de **Vous** !

Plus tôt vous en serez conscient, plus tôt vous pourrez vous focaliser et faire ce qu'il faut sans vous occuper de vous. Le leadership n'est pas à propos de vous mais de l'organisation et de son personnel. En tant que leader, vous donnez le ton à l'organisation et mettez à la disposition de vos subordonnés les outils dont ils ont besoin pour réussir ; vous devez ensuite leur laisser la voie libre et les laisser faire leur travail ! Nous pouvons tirer un enseignement du sport. Les équipes professionnelles de football ont des entraîneurs – qui sont les gens chargés d'élaborer les stratégies et les tactiques. Ils considèrent les qualités des joueurs et affectent ceux-ci aux positions qui leur conviennent le mieux pour obtenir les meilleurs résultats possibles mais ce ne sont pas eux qui jouent – c'est l'affaire de leurs joueurs. En tant que leader, votre rôle consiste à affecter le personnel qu'il faut à la tâche à accomplir pour garantir le succès de la mission. J'ai vu trop de commandants avoir peur de faire confiance à leurs subordonnés et à l'organisation ; l'amour-propre et l'attitude du personnel en souffrit. Le leadership, ce n'est pas « Regardez-moi, c'est moi qui dirige. Regardez ce qu'a accompli *mon* organisation. » Ceux qui font la chasse aux récompenses, aux promotions et aux marques d'approbation sont souvent ceux qui finissent par être démasqués puis éliminés. Les gens ont vite fait de deviner les intentions de quelqu'un qui a son propre ordre du jour et l'aptitude au leadership de cette personne est immédiatement sacrifiée. Les leaders doivent comprendre que le leadership, c'est s'occuper du personnel, de l'organisation et de sa mission.

Il y a quelques années, mon épouse me rappela que ce n'est effectivement pas à propos de moi. Nous assistions à une conférence et, au cours de celle-ci, on me posa plusieurs fois une certaine question. J'ai oublié cette question, et elle n'est pas ce qui est important. Mais je me souviens avoir eu l'impression

qu'on me l'avait posée une douzaine de fois et, à vrai dire, m'être lassé de l'entendre et d'y répondre. Pendant le dîner ce même soir, il se trouva qu'un jeune élève officier me posa une nouvelle fois exactement la même question et, sans hésitation, le lui répondit sans enthousiasme en restant impassible. Mon expression reflétait le fait que j'étais énervé de me faire poser cette question et ma réponse ne faisait que l'exprimer. Ayant entendu ce que j'avais dit, mon épouse pressa mon bras en disant « Je sais que tu as entendu cette question une douzaine de fois mais c'est la première fois que cet élève officier te l'a posée. » Elle avait tout à fait raison. Cet élève officier ne savait pas combien de fois on m'avait posé cette question et cela lui était bien égal. Il savait seulement qu'il l'avait posée et qu'il voulait une réponse. Je me mis immédiatement à sa recherche et lui donnai la réponse correcte avec l'attitude qui convenait. N'oubliez pas que ce n'est pas à propos de vous ! (P.S. : cela s'applique également à chaque cérémonie, défilé et discours auquel ou à laquelle vous assisterez ou participerez. Vous devez être enthousiaste et sincère, quel que soit le nombre de fois où vous l'avez déjà fait !)

Vous voulez que des gens ayant de l'ambition travaillent pour vous, pas des gens ambitieux

Mon père m'apprit cette formule il y a longtemps. En tant que leader, vous voulez que des gens ayant de l'ambition travaillent pour vous – ce sont ceux dont le comportement est orienté vers un but et qui sont prêts à rechercher l'excellence. Ce sont ceux qui sont prêts à faire ce qu'il faut pour accomplir la mission, que ce soit en travaillant tard ou plus dur pour garantir que l'objectif de l'organisation est atteint et sa mission accomplie. Par contre, les gens ambitieux ont souvent une arrière-pensée – des intentions enveloppées dans la question « Quel avantage vais-je en tirer ? » plutôt que « Qu'est-ce qui est bon pour l'organisation ? » En tant que leader, vous devrez connaître la différence.

Vous ne savez jamais quand vous allez faire la différence

En 1996, je devins commandant des élèves officiers de l'Ecole de l'air. Pendant mes deux premières années dans ce poste, neuf élèves officiers trouvèrent la mort à la suite d'accidents de varappe, de la route ou d'avion – et une des suites d'un œdème pulmonaire à haute altitude. Cette dernière était une brillante élève officier de troisième classe (de deuxième année), âgée de 19 ans. Lors de l'office de souvenir qui se déroula dans la chapelle des élèves officiers, je m'armai de courage pour aller parler à ses parents. Que pouvais-je leur dire ? Cette famille avait donné à l'armée de l'air ce qu'elle avait de plus précieux et voilà qu'elle meurt à l'occasion d'un entraînement. Comment pourrais-je en un tel moment essayer de calmer la peine de ses parents ? Je m'avançai pour me présenter à sa mère et le lui dis « Madame, je m'appelle Steve Lorenz. » Elle m'interrompt immédiatement et me dit « Je sais qui vous êtes, général Lorenz – ma fille m'a parlé de vous. Elle venait d'être inscrite au tableau d'honneur pour ses bonnes notes et vous l'avez félicitée en personne pour son travail. Elle retourna ensuite immédiatement dans sa chambre et nous appela pour nous dire « Le commandant des élèves officiers m'a dit à quel point il était fier de moi pour avoir été inscrite au tableau d'honneur. » Cette conversation avec la mère est particulièrement poignante pour moi parce que je ne me rappelle pas du tout avoir parlé à cette jeune fille. Mais c'était ce dont sa mère se rappela. En quelques secondes, j'avais fait une différence dans la vie de quelqu'un. Vous ne savez vraiment jamais quand vous allez faire une différence.

Voici un autre exemple. Lors de ma présence à l'état-major interarmées, je travaillais plusieurs échelons en dessous de l'homme que je considère comme étant l'un des meilleurs officiers de notre époque, le général Colin Powell. Avant l'ère du courrier électronique, nous avions l'habitude d'apporter la correspondance en personne à son bureau. Je me rappelle clairement me présenter un jour devant le bureau de son officier en second pour apporter un

paquet. Lorsque je me retournai pour sortir, un commandant pénétra dans la pièce accompagné de sa grand-mère à laquelle il dit « C'est le bureau du général Powell. » A ce moment précis, le général sortit de son bureau pour récupérer un paquet. Voyant le commandant avec son badge de l'état-major interarmées et son invitée, il demanda « Commandant, est-ce votre grand-mère ? » Le commandant répondit « Oui » et je vis alors le général Powell prendre délicatement la main de cette dame et, pendant les quelques instants qui suivirent, lui parler de l'excellent travail que faisait son petit-fils et lui dire qu'il ne pourrait faire le sien sans lui. Le général plongea ensuite la main dans un tiroir du bureau, donna un pin de l'état-major interarmées à la grand-mère et lui dit qu'il devait se rendre à une réunion mais la remercia une nouvelle fois d'avoir permis à son petit-fils de servir. Dès que sa porte se referma, je me retournai pour regarder la grand-mère et on pouvait certainement voir qu'il lui avait fait battre le cœur – et à moi aussi. En moins d'une minute, le général Powell avait fait une différence dans sa vie, dans celle du commandant et dans la mienne. Il suffit d'un moment pour faire la différence et il se peut que vous ne sachiez jamais quand ce moment se présentera.

Appartenir à notre profession, c'est être au service des autres

Cela me rappelle la photo du sergent-chef stationné en Irak qui, à l'issue de sa journée de douze heures, avait rendu visite à des patients hospitalisés et tenu la main d'une petite fille irakienne blessée qui avait perdu toute sa famille. Pour moi, la carrière militaire c'est cela. Tout est axé sur le service. Pour revenir à l'époque où les civils parlaient de quelqu'un qui s'était engagé dans les forces armées, ils disaient rarement « Il s'est engagé dans l'armée de l'air » ou « Il s'est engagé dans l'armée de terre » mais plutôt « Il est parti faire son service ». Pourquoi ? Parce que c'est notre raison d'être – être au service des autres. Je suppose que, à la fin de sa longue journée, le brave sergent-chef ne demandait qu'à

regagner sa tente et se détendre mais il s'était engagé à faire la différence et était prêt à le faire, quoi qu'il lui en coûte. C'est une leçon dont nous pouvons tous tirer profit. Lorsque nous levons la main droite pour prêter serment ou lorsque nous revêtons notre uniforme, nous disons « Je veux servir » et « Envoyez-moi ; j'irai. » Il n'existe aucune distinction entre être membre des forces armées et servir – c'est exactement la même chose.

Que sera l'héritage de votre leadership ?

J'ai placé sur mon bureau une citation que j'ai fait encadrer, dans une position où je peux la voir tous les jours. Elle dit « Ma pire crainte est de repenser à ma vie et de me demander ce que j'en aie fait. » Tôt ou tard, il sera temps pour nous de raccrocher notre uniforme et de trouver autre chose à faire. Lorsque je reviens sur ma carrière, je me demande toujours si j'en ai fait assez – si j'ai fait tout ce que je pouvais pour faire la différence et avoir une influence positive sur les autres. J'espère que c'est le cas.

L'année dernière, j'ai eu la chance de pouvoir accompagner le chef d'état-major à Balad, en Irak. Nous y avons visité l'hôpital et, parmi les nombreuses personnes avec lesquelles j'ai conversé, se trouvait un lieutenant colonel de l'armée de terre – un homme grand, mince, aux traits tirés, avec des cernes sombres sous les yeux. Il était épuisé. Il était chef de bataillon dans le pays depuis onze mois et rendait visite à un de ses hommes blessés. Après avoir bavardé pendant quelques minutes, je m'écartai de lui pour aller de l'autre côté de la tente et les gens commencèrent à circuler entre nous. Tout en l'observant, je me dis « Tu sais, Lorenz, tu t'es vu confier plusieurs commandements au cours des 35 dernières années. J'espère simplement que tu es assez bon pour commander quelqu'un comme lui. » Car, voyez-vous, vous ne devez absolument jamais arrêter d'essayer d'être le meilleur leader possible. ▢

Le leadership dans les forces armées vu sous un jour nouveau*

PAR LE GÉNÉRAL DE BRIGADE AÉRIENNE ASLAM BAZMI (C.F.), ARMÉE DE L'AIR PAKISTANAISE



De nombreux ouvrages et articles ont examiné en profondeur le sujet du leadership. C'est la raison pour laquelle, lorsqu'on traite de certains de ses aspects, on a de bonnes chances de répéter (même si c'est d'une façon quelque peu différente) ce que quelqu'un a déjà dit. Au fond, les principes essentiels d'un bon leadership dans la profession des armes ont peu changé au cours des dernières décennies. Même si nous continuons à tenir un leadership sain en haute estime, un commandement médiocre est devenu aujourd'hui beaucoup moins tolérable et beaucoup plus dysfonctionnel qu'il l'était il y a cinquante ans. Les rapides progrès accomplis à l'ère de la technologie moderne demandent que les détenteurs actuels du commandement utilisent leurs compétences, attitudes et perceptions pour surmonter la polarité causée par la vanité du pouvoir humain et l'abandon des valeurs pures de la vie.

Qu'est-ce que le leadership ?

Le leadership consiste à faire en sorte que le personnel fasse toute confiance à un seul chef qu'il suivra et pour lequel il est prêt à donner le meilleur de lui-même. Les leaders doivent pouvoir servir d'inspiration à leurs subordonnés en faisant la preuve de qualités physiques, intellectuelles et morales supérieures. Leur réussite dérive de leur capacité à inciter leurs subordonnés à réfléchir, ressentir et agir comme eux. Le leadership est un talent lié au caractère, qui peut être affiné et amélioré.

*Reproduit avec l'aimable autorisation de *Shaheen*, revue de l'armée de l'air pakistanaise

Le maréchal britannique Bernard Law Montgomery définit le commandement comme « *la volonté de dominer, associée au tempérament qui inspire la confiance* » (souligné dans l'original).¹ Pour mener et dominer les autres, on doit d'abord acquérir une force de caractère tempérée par l'énergie, une résolution et un sens du cap à suivre, une intégrité, un enthousiasme et un courage moral. Le personnel admire les leaders et font confiance à leur discernement ; les leaders inspirent leurs subordonnés et leur réchauffent le cœur. D'ailleurs, le maréchal australien Sir William Slim considérait le commandement comme « la projection de la personnalité ».² Dans l'acception la plus noble du terme, le leadership est l'objectif que tous les officiers doivent constamment s'efforcer d'atteindre s'ils souhaitent continuer à faire honneur à leur rang et au signe distinctif de leur grade.

Les qualités d'un leader militaire

Les qualités que nous associons à un leadership de grande valeur sont trop nombreuses pour que quiconque puisse toutes les posséder. Les sections qui suivent examinent brièvement un choix de traits typiques de leaders célèbres – traits que les officiers des forces armées devraient s'efforcer d'acquérir.

La visibilité

Durant la période d'inactivité incertaine créée par une situation d'urgence, il se peut que certaines personnes commencent à agir avec ténacité et inspirent les autres à les suivre en raison de leurs prouesses physiques, de leur prestance exceptionnelle ou de quelque attribut unique. De tels individus peuvent n'avoir jamais pensé avoir les qualités requises pour être des leaders mais il se trouve simplement qu'ils réagissent aux diverses situations plus rapidement et avec plus d'assurance que les autres. Sinon, il se peut que les leaders en puissance jouent consciemment ce rôle et se fasse remarquer. Dans les forces armées, nous n'avons pas besoin d'adopter l'une ou l'autre de ces méthodes dans la mesure où, d'un côté, la visibilité nous vient naturellement en

raison de nos uniformes et des signes distinctifs de nos grades et, d'un autre côté, de l'entraînement qui incite l'ensemble du personnel à solliciter l'avis de ses supérieurs. Les officiers des forces armées doivent par conséquent s'efforcer d'acquérir les qualités qui affineront leur aptitude au commandement.

Le courage

Parlant de John Churchill, duc de Marlborough, Voltaire loue « ce courage calme au milieu du tumulte, cette sérénité d'âme au cœur du danger . . . [qui est] le plus grand don naturel pour le commandement. »³ La plupart des gens ont un courage physique mais manquent du courage moral qui est indispensable au leadership. Le courage moral consiste à être honnête et à admettre ses erreurs quand les choses tournent mal. Il se manifeste dans la capacité à prendre des décisions, à privilégier les intérêts de l'arme et du pays par rapport à l'intérêt personnel ou à l'instinct de conservation. Le manque de courage moral peut pousser des personnes aux nerfs soi-disant solides et au caractère irréprochable à prendre des décisions totalement erronées. Manquant de courage moral et n'étant pas prêt à accepter la défaite, Adolf Hitler coûta leur vie à des millions de personnes. Ses généraux, manquant de courage, le transformèrent en démon déchaîné. Un leader peut, en faisant preuve de courage moral, éviter de nombreuses décisions erronées. La capacité à prendre une décision impopulaire fait appel à la résolution, que les leaders peuvent cultiver.

Certains chefs se donnent arbitrairement une trop grande place au soleil tout en maintenant leurs subordonnés dans l'ombre. Les leaders ne devraient en aucune circonstance être vagues, distants ni inaccessibles. Lorsqu'ils se présentent sans s'être fait annoncer dans n'importe quel camp, atelier ou bureau, ils doivent être reconnus immédiatement. Il est plus important de se faire reconnaître que d'être populaire.

Le courage moral exige d'un responsable ou commandant qu'il fasse un rapport négatif sur un subordonné inefficace et qu'il contre-

dise un supérieur dont les actions sont contraires aux intérêts bien compris de l'arme. A l'instar de Winston Churchill qui, au début de la deuxième guerre mondiale, offrit de s'opposer à l'Allemagne avec le « sang, la peine, les larmes et la sueur », un leader ne doit pas vaciller sous la tension ni la pression.⁴ En cultivant la vertu du courage moral et l'inclination à reconnaître ses erreurs, un leader rend possible une réforme radicale. Après avoir éliminé l'obstacle de la vanité, un officier peut examiner ouvertement tout problème avec ses subordonnés et peut souvent identifier la solution la mieux adaptée à la situation.

L'exemple

Les leaders de valeur en font plus qu'ils n'en disent, s'efforçant de devenir des symboles vivants du système de valeurs de leur organisation. Le commandement tactique basé sur l'exemple et la démonstration favorise la cohésion du groupe. Les leaders exercent une influence immédiate et générale sur leurs troupes. Pour montrer l'exemple à leurs subordonnés, ils doivent par conséquent s'imposer un code moral et un code de discipline stricts. S'ils souhaitent gagner le respect et la loyauté de leurs subordonnés, ils doivent méticuleusement corriger leur propre attitude vis-à-vis aussi bien de leurs supérieurs que de leurs subordonnés. Demander sans hausser la voix par de vrais leaders, un « s'il vous plaît » entraîne une réaction plus immédiate qu'un braillement de la part de gens qui ne sont pas sûrs d'eux et sont effrayés de leur propre autorité.

Tous les leaders doivent établir indépendamment leur propre crédibilité. Ils doivent bien connaître leur travail et faire la preuve de cette connaissance. Servir d'exemple signifie dire « Allons-y », pas « Allez ». Les officiers doivent réaliser que les sous-officiers notent soigneusement la façon dont ils parlent et se comportent. Ils discutent entre eux des manies de leurs chefs, les comparant et les contrastant avec celles d'autres officiers avant de les juger. L'efficacité ou les performances d'une unité ou section dépendent dans une grande mesure de cette évaluation populaire. Tout

officier doit par conséquent rester extrêmement circonspect quant à sa conduite.

La crédibilité des leaders est une bonne indication du moral élevé et de la loyauté inébranlable de leurs troupes, ce qu'on ne peut obtenir par de simple discours. D'après le général de brigade S. L. A. Marshall, « La doctrine encourageant une loyauté aveugle envers le commandement est un dogme militaire intéressé et futile, sauf dans la mesure où il ennoblit par une loyauté encore plus grande dans tous les rangs envers la vérité et la correction. »⁵

La réputation de fermeté, de compétence et d'équité du leadership constitue un antidote efficace contre le pernicieux syndrome de « dissolution de la confiance » – un phénomène fâcheux de la civilisation contemporaine. En faisant volontairement des sacrifices, en prenant des risques dans l'intérêt de la mission et des soldats et en se livrant à une profonde introspection pour arriver à comprendre ce qui motive vraiment les gens, un leader peut cultiver et maintenir un climat de confiance mutuelle.

L'intégrité

Dans l'environnement compétitif d'aujourd'hui, certains chefs tendent à abandonner toute considération morale. Ce faisant, ils risquent de perdre non seulement le respect et la confiance de leurs subordonnés mais également leur amour-propre. La principale qualité que les subordonnés recherchent chez un supérieur est l'intégrité.

L'intégrité morale et intellectuelle demande le courage moral, ainsi que l'auto-analyse et l'autocritique. De toutes les vertus, l'honnêteté vis-à-vis de soi-même est la plus difficile à cultiver mais, une fois qu'elle est maîtrisée, les autres suivent sans problèmes. On peut facilement trouver des excuses pour des performances médiocres. Une analyse de ces excuses révélerait que, même si elles contiennent une part de vérité, les gens les exagèrent afin de justifier leur conduite à leurs propres yeux. Si les gens sont honnêtes avec eux-mêmes, ils peuvent également l'être avec les autres. Certains membres de nos forces armées parlent d'intégrité sans y croire lorsqu'ils passent des

examens, participent à des parcours du combattant, remplissent des demandes d'indemnités de déplacement/allocations journalières, se font porter malades pour éviter quelque tâche désagréable et font des rapports confidentiels sur leurs subordonnés – chaque fois que leur conscience et la convenance semblent en conflit.⁶ Lorsque leur journée est terminée, les officiers devraient s'interroger : « Ai-je mérité ma solde aujourd'hui ? » Cette attitude réveillera les consciences en sommeil et incitera ces officiers à exécuter leurs tâches avec un vrai sens de responsabilité. Pour citer l'ancien entraîneur de l'équipe de basket d'UCLA John Wooden, « Aucun oreiller n'est aussi douillet qu'une claire conscience. »⁷

Les officiers pénétrés d'intégrité sont intrépides et droits. Il est possible qu'ils ne soient pas experts dans l'art des relations publiques mais on peut absolument compter sur eux. Ils n'ont pas besoin de se soutenir en utilisant des expressions telles que « Nom de dieu » pour établir leur crédibilité ; leurs troupes aiment tout simplement travailler sous leurs ordres.

La largeur de vues

La perspective d'une personne est conditionnée par l'ampleur de ses connaissances et sa faculté de comprendre. Une perspective étroite crée souvent un obstacle important à un leadership éclairé. Les leaders doivent transcender les limites étroites de la discrimination morbide, en évitant toute considération d'arme, de rang, de langue, de secte, etc. Seule une large perspective peut permettre à un leader de faire face à une situation ou à un évènement complexe, en particulier dans des conditions difficiles. Un officier affligé de myopie s'enlise dans les problèmes mineurs, devient une proie facile pour les préjugés et reste prisonnier de son esprit de clocher.

Il n'existe essentiellement aucun système naturel ou héréditaire de classement des gens entre chefs et subordonnés. Une telle conception trompeuse crée l'arrogance et le snobisme d'une part, le mécontentement et les préjugés de l'autre. Les rapports très fragiles entre officier et subordonné exigent une coo-

pération active et beaucoup de concessions mutuelles – surtout de la part de l'officier.

Le sens de la responsabilité

Le leader doit, par tempérament, être prêt à accepter la responsabilité. Dans l'environnement actuel de spécialisation, les gens ont tendance à se limiter à leur spécialité professionnelle, traitant les tâches supplémentaires mais nécessaires comme un fardeau gênant. En fait, ces tâches supplémentaires représentent pour eux une bonne expérience ainsi qu'une chance de développer au maximum un sens de responsabilité. Un des principes d'une bonne gestion du personnel implique de faire en sorte que les travailleurs réalisent que n'importe quel travail, même s'il semble mineur ou négligeable, est important et est lié d'une manière essentielle au produit fini. Cette compréhension donnera à ces individus un sens de leur importance et de leur appartenance, tout en les rendant, en fin de compte, fiers de leur réussite. La minutie dans toutes les sphères conduit à une efficacité générale, dont dépendent l'efficacité et la propre survie des forces armées en cas d'urgence.

La pensée créatrice

Le désir d'améliorer l'ordre général des choses est un atout précieux. Il est probable que les gens bornés accepteront plus facilement l'ordre des choses existant (le statu quo) sans remettre en question son utilité, sa justesse ni sa qualité. L'asservissement au statu quo peut priver les gens d'une chance de mettre en pratique l'art de la pensée créative. Il est souhaitable d'encourager et de cultiver chez les gens la passion d'améliorer les choses – même pour le plaisir du changement. On risque naturellement d'aller trop loin mais, en réfléchissant un peu, on peut trouver le juste milieu.

L'exploitation du temps libre

Plus une personne a des centres d'intérêts nombreux et variés, plus son niveau de satisfaction et de bonheur sera élevé. A cause du champ étroit de notre système éducatif, la plupart de nos jeunes hommes et femmes obtien-

nent des diplômes d'enseignement secondaire voire supérieur sans que leur ait été inculqué un quelconque intérêt pour les choses de la vie. Donner à ces personnes l'occasion de partager et d'apprécier des activités variées en dehors de leurs heures de travail leur permettrait de découvrir et de mener celles qu'elles préfèrent, ce qui les aiderait alors à développer des personnalités plus mûres et épanouies sachant exactement ce qu'elles veulent et désireuses de donner un sens à leur vie. Cela les aiderait également à surmonter toute tendance à l'introversiion et donnerait une perspective plus équilibrée, ce qui ferait de ces personnes des leaders et des membres de l'arme de plus grande valeur.

La modestie

Une certaine touche d'égoïsme a une valeur motivante certaine pour toutes les activités humaines. Nous ne devrions toutefois pas perdre le contrôle de la passion du pouvoir. Nous aspirons tous naturellement à développer un sens de l'individualité. Une position d'autorité offre une rare possibilité de satisfaire ce désir. Les officiers peuvent demander une adulation et une loyauté personnelle excessives, en s'entourant de flagorneurs, de bénioui-oui et d'approbateurs serviles. Ils peuvent trop vouloir que les choses soient faites à leur façon trop souvent et risquent de devenir trop dogmatiques et obstinés quant à demander conseil à leurs collègues et subordonnés. Dans certains cas, ils peuvent consciemment éprouver un sentiment de supériorité et faire preuve de réserve, ce qui se manifeste par une attitude vaniteuse, suffisante et orgueilleuse.

Un goût pour le pouvoir et l'autorité, bien que légitime, ne devrait pas influencer ni colorer outre mesure le comportement d'un officier. Il paraît superficiel de la part d'un officier de dire à ses subordonnés, « J'ai vingt-cinq ans de service dans cette spécialité. Essayez-vous de m'apprendre quelque chose ? » L'apprentissage est un processus qui dure toute la vie. De même que « les fleuves et les mers . . . reçoivent l'hommage et le tribut de tous les ruisseaux des vallées . . . [mais en] étant plus bas qu'eux . . . [ils deviennent] leurs souverains à tous »

(d'après le sage chinois Lao-tseu), apprendre d'un soldat, d'un marin, d'un aviateur ou d'un civil ne fait de mal à personne.⁸ La modestie est la clé de la grandeur. Les marchandises de qualité se vendront bien sans publicité.

Les chefs vaniteux, suffisants, vantards et prétentieux ne réussissent pas à gagner le respect. Les commandants modestes et pleins d'assurance peuvent gagner l'affection de leurs collègues et subordonnés mais ceux qui sont pleins d'exaltation et de fierté aveugle s'exposent au ridicule. La langue d'un chef sage répond à son cerveau mais le cerveau d'un chef stupide répond à sa langue.

La méditation

Pour acquérir la force spirituelle, les chefs devraient mettre du temps de côté pour penser à Dieu. La méditation au petit matin apaisera leur âme et leur esprit. Dans l'adversité, les leaders ne devraient jamais se décourager ni devenir déprimés. Au lieu de s'impatiser, ils devraient labourer vigoureusement et laisser les graines se transformer en plants, en laissant à Dieu le soin de leur faire porter fruit. Ceux qui croient à la maxime « Le travail dur paye » et placent leur foi en Dieu restent toujours heureux et paisibles.

La dynamique de groupe

Les leaders n'exigent pas l'obéissance simplement en donnant des ordres. Ils disent « nous » plutôt que « je ». Conscients de la distinction subtile entre « pouvoir absolu » et « pouvoir collégial », ils considèrent leurs subordonnés comme des collègues. Bien qu'occupant des postes de responsabilité, ils ne se soucient pas outre mesure de leurs propres importances et statut. Leur style de leadership est un mélange réussi d'autorité personnelle, de persuasion et d'inspiration. Le personnel sous leur commandement se sent honoré et grisé par le pouvoir exercé sur lui. Un tel escadron ou unité devient un groupe satisfait et efficace. Les leaders qui créent un environnement aussi sain constituent un inestimable atout pour leur arme. Ils donnent un bon exemple de respect et de considération mutuels, libre de toute

obséquiosité ou autorité odieuse. Leurs subordonnés n'essayent jamais de les duper. Le moral reste excellent et la vie dans l'unité devient une expérience agréable.

Le maintien de bons rapports parmi le personnel opérant au sein d'une unité ou section est à juste titre considéré comme la base de la loyauté et de l'efficacité. Il crée une atmosphère familiale, marquée par un plaisir commun et une satisfaction partagée. Les officiers qui s'intéressent sincèrement aux problèmes personnels de leurs subordonnés jouiront de l'affection et du respect de ces derniers. Suivons le conseil de Ken Blanchard : « La clé de l'épanouissement du personnel est de le surprendre en train de réussir quelque chose. »⁹ Un leader ne doit pas se montrer avare de félicitations aux intervalles appropriés afin de maintenir l'efficacité du groupe. Il ne fait aucun doute qu'un subordonné loué pour faire preuve d'une certaine qualité s'efforcera de se montrer à la hauteur de sa réputation.

Les officiers habiles prennent note et se souviennent des détails importants d'ordre personnel relatifs à leurs subordonnés. Ces détails peuvent se rapporter à leurs dates de naissance et de mariage, à leurs passe-temps, au nom de leurs enfants, etc. Les leaders qui appellent leurs subordonnées, même ceux du rang le plus bas, par leur prénom n'ont rien à craindre en matière de ponctualité et de manque de discipline parmi leur personnel.

La motivation

Pour réussir, les leaders devraient apprendre l'art d'encourager l'esprit de coopération volontaire chez leurs subordonnés, grâce en particulier au retour d'information. Ils devraient les tenir informés de la situation régnant dans l'unité ainsi que des progrès accomplis dans tous les domaines d'intérêt général dont ils ont fait part aux échelons supérieurs de commandement pour que ceux-ci puissent prendre une décision (ou informer des individus précis s'ils sont les seuls concernés).

Certains leaders créent un esprit de compétition parmi leur personnel pour promouvoir l'efficacité. Un système d'encouragements s'est révélé très efficace pour inciter les gens à tra-

vailler dur. Même s'ils sont intangibles, de tels encouragements incitent les gens à viser plus haut même si les chances ne semblent pas de leur côté. Une personne qui se sent respectée et appréciée s'efforcera plus de conserver voire d'accroître cette reconnaissance.

La discipline

Les êtres humains ont un désir naturel et instinctif de discipline. Les enfants n'aiment pas un instituteur ni un père manquant de fermeté, pas plus que les femmes n'aiment un mari irrésolu. De même, les gens en uniforme méprisent un officier sans autorité. La vraie discipline découle d'une soumission volontaire au jugement reconnu supérieur de quelqu'un. Il se peut malheureusement que certains aviateurs, soldats et marins ne répondent pas à l'appel du devoir. Si la persuasion échoue, l'exercice de l'autorité devrait sans hésitation prendre la forme d'une sanction infligée dès que possible après une violation du règlement. Si des enquêtes s'avèrent nécessaires, il convient de les mener sans retard.

Les commandants qui imposent la discipline d'une manière capricieuse et illogique perdent rapidement le respect de leurs subordonnés et font baisser leur moral. Une discipline équitable et logique, libre de tout favoritisme, a moins de chances d'engendrer le ressentiment qu'une discipline illogique. La logique n'implique pas que la sanction dépend entièrement de l'infraction, sans prise en considération des antécédents personnels du coupable. L'équité exige que les commandants se montrent indulgents lors de la première transgression et imposent des sanctions plus sévères lors d'infractions ultérieures.

Conclusion

Jamais encore dans notre histoire les valeurs et les attentes de la société n'ont autant contredit celles que la classe militaire considèrent comme indispensables. Il est douteux que les officiers des forces armées, aussi bien entraînés et préparés qu'ils soient, mettent en pratique une conduite militaire parfaite et morale isolément. La présente dégénérescence sociocultu-

relle est devenue tout aussi visible chez nos militaires du rang. Seul un leadership moralement sain et professionnellement compétent peut enrayer le pourrissement des vertus militaires. Confrontés à la complexité et à l'austérité rencontrées aujourd'hui, nos chefs militaires doivent faire des choix bien nets en termes de priorités puis apporter leur soutien à ces priorités autrement qu'en paroles.

Lorsque nous sélectionnons, formons et entraînons nos leaders en herbe, puis leur

faisons confiance, nous devons leur fournir un environnement favorable à l'accomplissement de leurs tâches. Cette responsabilité incombe essentiellement aux échelons supérieurs de commandement des forces armées. Les officiers doivent se conduire en modèles ; se contenter de pérorer et de faire des discours aux mots soigneusement choisis n'aurait pas grand effet. □

Notes

1. Bernard Law Montgomery, *Military Leadership* (Le leadership militaire), *Walker Trust Lectures on Leadership* n° 8 (London: Geoffrey Cumberlege, Oxford University Press, 1946), 4.

2. Maréchal Sir William Slim, "Leadership in Management" (Le leadership dans la gestion), *Australian Army Journal* 1, n° 1 (juin 2003) : 145, http://www.army.gov.au/lwsc/AbstractsOnline/AAJournal/2003_W/AAJ_June_2003_Retrospect.pdf (consulté le 7 janvier 2007).

3. Sir Edward Creasy, "Fifteen Decisive Battles of the World: From Marathon to Waterloo" (Quinze batailles décisives dans l'histoire du monde : De Marathon à Waterloo), (London: R. Bentley, 1851), <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/readings/tfdbt10.htm> (consulté le 7 janvier 2007).

4. "Speeches and Quotes: Blood, Toil, Tears and Sweat" (Discours et citations : Le sang, la peine, les larmes et la sueur), *The Churchill Centre*, <http://www.winstonchurchill.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=391> (consulté le 7 janvier 2007).

5. S. L. A. Marshall, *Men against Fire: The Problem of Battle Command* (Hommes contre feu : Le problème du commandement au combat), (1947 ; réédition, Norman: University of Oklahoma Press, 2000), 200.

6. Les membres de l'armée de l'air pakistanaise sont autorisés à recevoir des indemnités de déplacement et des allocations journalières lorsqu'ils sont absents de leur base en mission officielle.

7. Ken Blanchard, *The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence* (Le cœur d'un leader : Un aperçu sur l'art d'influencer), (Tulsa, Oklahoma: Honor Books, 1999), 120.

8. Lao-tseu, *The Tao and Its Characteristics* (Le Tao et ses caractéristiques), traduit par James Legge, Projet Gutenberg, e-text n° 216, http://www.kevinfitzmaurice.com/book_lao_tzu_tao.htm (consulté le 7 janvier 2007).

9. Blanchard, *Heart of a Leader*, 4.

Pour pouvoir vaincre, les dirigeants doivent toujours garder à l'esprit ce qu'ils veulent accomplir, quelle que soit la tâche, et sans se laisser distraire.

Général Stephen R. Lorenz, USAF
Air & Space Power Journal en français, Été 2006

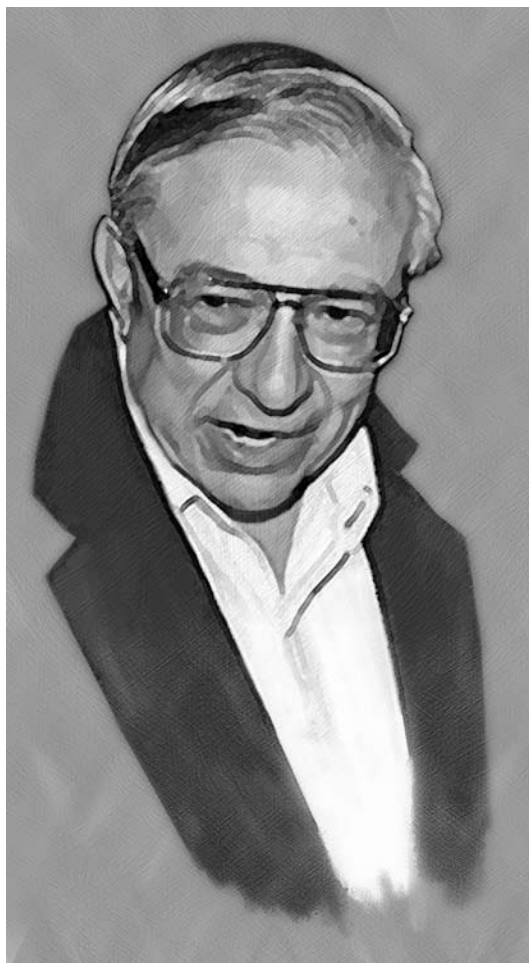
Ethique militaire

Quelques leçons appries auprès de Manuel Davenport

PAR LE DOCTEUR J. CARL FICARROTTA*

Déclarer une guerre et la mener est une entreprise moralement risquée. Le philosophe G. E. M. Anscombe fournit une bonne description du péril en question : en temps de guerre, nos travers communs ont trop souvent mené nos nations « à se croire, à tort, dans leur bon droit ». ¹ Le travail « mortellement sérieux » de combattre présente encore plus de pièges pour les militaires de carrière combattants : « l'orgueil humain, la malice et la cruauté sont si habituels qu'on est dans la vérité lorsqu'on dit que les guerres ne sont que vilénies quel que soit le camp... Il est probable que la guerre est injuste et qu'une vie passée à combattre n'est pas une vie morale. » ² Nous ne sommes pas d'accord avec Anscombe lorsqu'il prédit notre échec, mais il est vrai qu'aucun autre contexte ne présente autant d'occasions de commettre des actes immoraux de la pire espèce. Face à ce danger, certaines personnes considèrent aujourd'hui la guerre comme un cataclysme moral. Un cataclysme qui autorise, sans condamnation aucune, tous les usages de la force et tous les abus de pouvoir dans les relations internationales ainsi que toutes les méthodes de combat. Heureusement la plupart d'entre nous s'opposent à ce genre de nihilisme moral en ce qui concerne la guerre.

En plus de lutter contre ce nihilisme et sa permissivité radicale, nous devons nous sou-



cier de la manière dont nous formulons nos jugements moraux ainsi que des tentatives bien intentionnées visant à résoudre certains problèmes ou à les prévenir. Nous ne devons pas le faire naïvement, hâtivement ou « de l'extérieur », sans apprécier réellement la vraie nature des difficultés morales que présentent la raison d'Etat et la conduite d'une

*Manuel Davenport, spécialiste de l'éthique militaire était connu, notamment parmi les membres de l'armée de l'air, pour son sens du leadership, son courage moral, sa gentillesse, sa serviabilité et son sens de l'humour acéré. Manuel Davenport nous a quitté le 31 août 2000.

Je remercie le docteur Robin Smith, directeur du département de philosophie à l'université Texas A&M de m'avoir invité à présenter une première version de cet article en 2001. Mes remerciements vont également aux nombreuses personnes qui m'ont parlé de Manuel Davenport pendant que je préparais cet article. Récemment, le docteur James Toner du *Air War College* m'a fait de nombreuses suggestions très utiles. Je remercie également tous les éditeurs de *Air and Space Power Journal* qui ont fait preuve d'une très grande patience en m'aidant à publier ce texte. Je suis reconnaissant à toutes ces personnes.

guerre. De nombreux penseurs ont évité ces écueils et sont devenus des spécialistes respectés et reconnus de la morale de la guerre, apportant une aide précieuse à la gestion des problèmes épineux posés par l'éthique militaire. Manuel Davenport fut l'un de ceux là. En effet, rétrospectivement, nous nous rendons compte aujourd'hui qu'il faisait partie d'un groupe d'élite de spécialistes de l'éthique militaire qui ont rempli cette mission cruciale avec succès.³ Le tact, la conviction morale et la discipline qu'il a apportés à l'enseignement de l'éthique militaire constituent un bel exemple. Nous devons y réfléchir afin d'en déduire les leçons qui peuvent nous être utiles aujourd'hui.

Leçons sur l'enseignement de l'éthique militaire

Les divers endroits où Davenport a exercé ont permis à son enseignement d'atteindre une portée et un impact maximaux. Le *Aggie Corps of Cadets* (Corps d'élèves officiers) à l'université du Texas A&M compte près de 2000 membres, ce qui en fait un des plus grands groupes d'étudiants non-initiés à l'éthique militaire du pays.⁴ Pendant tout le temps où il a occupé son poste à A&M (depuis 1967 jusqu'à la fin de sa vie), Davenport était chargé d'un cours d'éthique militaire qui a influencé de nombreux élèves de cette pépinière d'officiers. Il fut également professeur résident à l'Académie de l'armée de l'air, où il a enseigné l'éthique militaires à des centaines de futurs officiers. Voici la première leçon à retenir : nous devons d'abord placer les cours d'éthique militaire au plus près des instances décisionnaires.

J'ai eu l'occasion d'observer Davenport à plusieurs reprises en compagnie de ses étudiants qui allaient devenir nos dirigeants : il était toujours sur la même longueur d'onde qu'eux. Il était brillant, passionnant, aimable et drôle. Mais cela ne l'empêchait pas de rester rigoureux et exigeant sur le plan intellectuel. Son enseignement exerça une influence positive sur la manière dont nombre d'entre nous abordait les problèmes moraux. Son attention

se portait sur un seul étudiant à la fois. C'est là une deuxième leçon que nous devons retenir de l'enseignement de Davenport : on ne peut enseigner l'éthique militaire de manière efficace en utilisant des affiches, des brochures ou des discours incantatoires. Nos soucis légitimes d'efficacité et de gestion de nos ressources ne doivent pas nous éloigner de ce qui est essentiel au processus pédagogique : l'engagement personnel, la motivation individuelle de chaque étudiant sur le long terme sont des éléments cruciaux de ce processus.

Davenport a fait bien plus que dispenser un enseignement à des jeunes en âge d'aller à l'université avant qu'ils ne deviennent de jeunes officiers. Il a également formé de nombreux professeurs qui, à leur tour, ont transmis leur savoir à de nombreux autres étudiants. Les professeurs de l'Académie de l'armée de l'air ainsi que ceux de West Point sont pour leur grande majorité des officiers (il s'agissait de militaires uniquement jusqu'aux années 1990). Certains de ces professeurs ont des liens étroits et anciens avec le monde académique, sont titulaires de doctorats et ont derrière eux des années d'expérience dans l'enseignement. Mais il y a aussi un nombre significatif de très jeunes officiers recrutés dans différents métiers de l'armée afin d'enseigner pendant trois ou quatre ans. Ils sont chargés des cours d'introduction des premières années du cursus et sont censés détenir une maîtrise dans la spécialité qu'ils espèrent enseigner. Si les officiers qui détiennent les titres d'enseignement supérieurs requis ne sont pas disponibles, l'université accorde des bourses d'enseignement de douze à dix-huit mois aux officiers qui ont les références requises. C'est-à-dire que l'institution forme ses propres jeunes instructeurs lorsque cela est nécessaire.

Comme on peut s'y attendre, très peu d'officiers militaires sont titulaires d'une maîtrise de philosophie et la grande majorité d'entre eux doivent recevoir une formation de troisième cycle dans une université avant de pouvoir travailler. Cela dit, il y a peu d'universités prêtes à assurer cette formation. En effet, les emplois du temps serrés, les étudiants qui ont besoin de cours de rattrapage, ceux qui ne sont pas capables de poursuivre des études doctora-

les ainsi que d'autres problèmes font que les départements de philosophie sont difficilement capables d'admettre ces officiers. Mais Davenport n'a jamais refusé, il était toujours prêt à prendre les officiers de l'Académie sous son aile et à les mener au terme d'un programme d'une maîtrise conséquente, ce qui n'était pas le cas de tout le monde. A travers la formation de ces instructeurs, il parvenait à avoir une influence sur l'éducation morale de milliers de futurs officiers aussi bien à l'Académie de l'armée de l'air qu'à West Point. C'est une leçon supplémentaire : nous ne devons pas négliger les structures institutionnelles et les programmes susceptibles de nous fournir des officiers ayant l'expertise requise pour l'enseignement de l'éthique militaire. De telles structures et programmes (comme par exemple les formations pour les employés civils soutenues financièrement par la force aérienne, le détachement de certains officiers de leur métiers d'origine afin qu'ils puissent entreprendre ces missions ou embrasser ces métiers « hors-normes », positions militaires dans l'état-major de l'Académie, etc.) constituent des points nodaux très importants dans le cadre de l'effort global que nous fournissons afin de former des officiers de l'armée de l'air dotés d'une morale à toute épreuve et des capacités de raisonnement nécessaires.

Durant l'année qu'il a passée à l'Académie, Davenport a été un conseiller important pour de nombreux chefs de département et a servi de mentor à de nombreux jeunes professeurs. Dès sa première visite, il devint le confident de Malham Wakin, qui était colonel à l'époque. Walkin appelait d'ailleurs Davenport son « consultant senior ». Lors de sa deuxième visite, le colonel Charles Myers lui réserva le même accueil. Pour les plus jeunes membres du corps enseignant, Davenport a organisé des groupes de lecture, fourni des conseils concernant les publications et accordé très généreusement son temps, aussi bien dans son bureau qu'à la cafétéria, toujours prêt à résoudre les problèmes qu'ils soient personnels ou professionnels. Le département de philosophie de l'Académie se porte incontestablement mieux suite aux deux années que Manuel Davenport y a passées. D'autres visi-

teurs ont eu la même influence bénéfique. L'apport de ces chercheurs en matière d'expertise constitue un précédent important que nous devons perpétuer : nous devrions trouver un moyen de multiplier ces résidences à tous les niveaux de la formation en éthique au sein de l'armée de l'air. Nous ne pouvons pas remplacer Davenport, mais nous pouvons espérer bénéficier de la stimulation soutenue et des synergies qu'un expert invité peut apporter au corps enseignant.

L'influence de Davenport s'est étendue au delà de l'université du Texas A&M et de l'Académie de l'armée de l'air. Au début des années 1980, quelques officiers ont formé une association pour leur permettre de présenter des communications sur des problèmes d'éthique militaire lors d'un symposium qui se tient régulièrement, la conférence interarmées sur l'éthique professionnelle (*Joint Services Conference on Professional Ethics* – JSCOPE), aujourd'hui dénommé symposium international de éthique militaire (*International Symposium for Military Ethics*). Lorsque le groupe sollicita la participation de Davenport, il accepta sans hésiter. Il fut le représentant civil du groupe au conseil du JSCOPE et a présenté de nombreuses communications très novatrices. Il a fait en sorte que l'université Texas A & M accueille la conférence avant qu'elle n'ait un siège permanent à Washington, D.C. Année après année, il a facilité la réflexion, non seulement des étudiants et de leurs professeurs, mais aussi des professionnels chevronnés toujours en proie aux mêmes problèmes, des personnes qui servent dans les forces armées *aujourd'hui* et qui prendront une grande partie des décisions cruciales durant les guerres auxquelles notre pays prend part. Encore une leçon à retenir : nous devons continuer à soutenir les forums d'éthiques militaires qui s'adressent aux militaires de carrière afin de partager des idées et de consulter différents groupes d'experts. Dans l'ensemble, nous devons considérer l'enseignement de Davenport comme un modèle de ce qui est possible et trouver des moyens de nourrir cette flamme, avec les étudiants de premier cycle, leurs professeurs et les professionnels.

Son enseignement : Les doctrines

Manuel Davenport a certes été un professeur remarquable et très influent, mais nous ne pouvons faire l'économie du contenu de son enseignement. Ses travaux en matière d'éthique militaire se sont révélés être des contributions utiles dans deux domaines très vastes. D'abord, il a articulé et défendu certaines doctrines qui sont des prolongements ou des développements de plusieurs principes classiques de l'éthique militaire. Ensuite, il nous a montré une méthode, une approche que nous apprécierons toujours et que nous ne cesserons de prendre en exemple.

Les doctrines qu'il enseignait englobaient tout le spectre des problèmes d'éthique militaire : les aspects moraux de la décision d'entrer en guerre, la manière de combattre, la loyauté et la compétence professionnelle et ce que devrait être la personnalité (sur le plan moral) des militaires de carrières. Il travaillait sur le paradigme de la guerre juste, que tout étudiant en éthique militaire connaît bien.⁵ J'exposerai ici quelques-unes de ses idées les plus importantes et les plus marquantes, des idées uniques et inhabituelles dans la littérature spécialisée.

Pour commencer, Davenport nous mettait continuellement en garde contre les risques du pouvoir militaire et insistait sur l'exigence absolue de loyauté chez les membres des forces armées. Les risques s'articulent autour de deux axes principaux. Si les militaires ont trop de pouvoir, ils refuseront d'y renoncer et leur influence grandira au-delà du raisonnable. De protecteurs, ils passent alors au statut de tyrans. La loyauté à l'État est donc d'une importance cruciale. L'armée est et doit être caractérisée par une solidarité et une loyauté à toute épreuve. Mais « la loyauté vis-à-vis du ' client ' » (c'est-à-dire l'État) doit passer avant la loyauté à la profession, et dans ce pays (les États-Unis) nous reconnaissons ce principe à travers le contrôle de l'armée par le pouvoir civil. »⁶

Une des idées fermement défendue par Davenport découle de celle-là et constitue un très ancien principe de la guerre : seule une autorité légitime et compétente, extérieure à l'armée, peut prendre la décision d'entrer en

guerre. Tout au long de l'histoire, les militaires ont été tentés de croire qu'ils étaient plus aptes à décider que les citoyens qu'ils servaient, avec les résultats désastreux que l'on connaît. Dans la plupart des cas, lorsque des militaires « décident quels sont les ennemis de leurs sociétés et engagent de leur propre chef des actions destinées à la destruction de ces ennemis, la stabilité de leurs sociétés est plus menacée que protégée. »⁷ De plus, du point de vue de Davenport, nous devrions même retirer ce pouvoir de décision aux personnes qui sont engagées au quotidien dans l'exercice direct du pouvoir. Selon lui, le pouvoir de décider d'une guerre devrait revenir aux responsables de la désignation et de la révocation de ceux qui gouvernent. Aux États-Unis, il s'agit du peuple ou de ses représentants. L'histoire l'a montré et la raison le confirme : « ceux qui gouvernent directement deviennent plus difficile à déposer du moment qu'ils disposent du pouvoir de faire la guerre ». ⁸ Nous devons tenir les « chiens de la guerre » fermement en laisse.

Le deuxième risque du pouvoir militaire se manifeste durant la guerre elle-même. Davenport se souciait beaucoup des soldats rendus « ivres de pouvoir » dans le feu du combat. Ces soldats savent que l'État et les règles de morale leur accordent le pouvoir d'exercer la violence, mais ils pourraient être tentés « d'exercer le pouvoir... sans restrictions en plaçant que cela est nécessaire dans l'intérêt de l'État. »⁹ Les militaires de carrières doivent « faire la distinction entre l'État et l'humanité » et ne peuvent justifier les actions destructrices à l'encontre des civils en arguant qu'elles servent leur intérêt où même ceux des civils de leurs pays. Le premier devoir des militaires est « de promouvoir la sécurité et le bien-être de *l'humanité*, et ce devoir précède les devoirs vis-à-vis de l'État, [même] selon les lois militaires, l'État et les citoyens n'étant qu'une partie de cette humanité ». ¹⁰ Ainsi, la discrimination entre les civils innocents et les combattants est l'une des premières responsabilités du militaire. Nonobstant les tentations, cette responsabilité prévaut sur les intérêts personnels ou ceux de l'État.

Cette même organisation des valeurs a mené Davenport à quelques points de vue intéressants sur ce qui constituait une raison juste pour entrer en guerre. Il voyait plus loin que les personnes qui se contentent de défendre les intérêts nationaux et l'autodéfense : « Dans un monde idéal, toutes les violations des Droits de l'Homme devraient être punies, mais dans le monde actuel, ce n'est pas le cas. Cela ne devrait pas nous empêcher de savoir que nos tentatives d'établir une justice internationale peuvent et doivent aboutir à une meilleure conscience morale ainsi qu'à l'amélioration des lois de la guerre. Améliorer la qualité de vie de tous les êtres humains est plus important que de servir égoïstement nos intérêts nationaux. »¹¹

Davenport avait également des opinions très tranchées sur le genre de personne dont on a besoin dans les forces armées et menait campagne pour les qualités personnelles qu'ils considéraient comme indispensables au service. Partant de certaines idées de Wakin, d'Albert Schweitzer et d'autres, il insistait sur l'intégrité morale et sur l'expertise technique. Il évoquait également le courage (aussi bien physique que moral), le sens du devoir et le caractère entier. Il s'est par exemple farouchement opposé à la tolérance de l'adultère chez les militaires, même lorsque cela demeurait privé : « une personne dont l'existence repose sur le mensonge à soi-même et aux autres ne peut se voir confier l'exécution de missions ou la transmission d'informations qui peuvent être subjectivement perçues comme déplaisante ou nocives. Une telle personne... ne peut être un militaire de carrière digne de respect. »¹²

Il adhéraît à ces vertus militaires spécifiques et exigeantes car elles sont nécessaires au fonctionnement militaire. Cette approche fonctionnelle est assez habituelle lorsqu'il s'agit de comprendre la justification des vertus militaires. Davenport faisait toutefois remarquer que ces vertus devaient promouvoir non seulement l'excellence militaire, mais aussi une certaine idée de ce qu'est une vie morale de manière générale, dans le monde militaire et ailleurs. Après tout, ce qui compte pour un militaire sur le plan moral ne doit pas être conçu comme une chose à part.

En effet, l'armée est morale *précisément parce qu'elle contribue à préserver un certain nombre de biens importants*. Les vertus d'un militaire de carrière et celles qui assurent une vie morale de manière générale doivent aller de pair. Les justifications finales que donnait Davenport à toutes ces demandes concernant le caractère des militaires (à savoir l'excellence militaire *et* l'idée globale d'une vie morale) excluent la possibilité de considérer qu'un nazi était un combattant vertueux simplement parce qu'il a été un bon soldat à certains points de vue.

Un autre thème qui traverse toute l'œuvre de Davenport est celui des nombreux problèmes créés par la bureaucratie et le caractère abstrait de la structure militaire, problèmes particulièrement pertinents lorsqu'il s'agit du caractère militaire. La structure militaire tend à aggraver le confinement du militaire et son isolement du reste de la société. Cela induit une propension à ne pas réagir correctement lorsqu'une demande non-éthique est formulée dans le cadre du service. D'ailleurs, Davenport pensait que les besoins de l'armée étaient souvent subordonnés, de manière très malsaine, aux intérêts politiques purement individuels. Selon lui, d'autres caractéristiques de la structure militaire étaient également des vecteurs de problème : une force entièrement constituée de volontaires ne comprend pas tous les métiers, l'armée ne recrute pas suffisamment de personnes particulièrement compétentes et la bureaucratie incite à une forme de carriérisme parmi les officiers qui s'attachent plus aux promotions qu'à l'excellence. Davenport estimait toutefois qu'une telle structure est la seule que l'armée peut avoir tout en remplissant sa fonction. Ainsi, « l'organisation militaire doit, lorsque cela est nécessaire, modifier la composition de son personnel et ajuster ses réactions vis-à-vis de l'environnement social, afin qu'il y ait une plus grande implication pour la réalisation des objectifs militaires au sein de la structure existante. »¹³ Il insistait particulièrement sur la nécessité d'avoir certaines vertus et certains traits de caractères – d'être *un certain genre de personne* – pour faire partie de l'armée. C'était là quelques unes des doctrines les plus originales enseignées par Davenport.

Son enseignement : La méthode

Comprendre la *méthode* par laquelle Davenport a développé et enseigné ces doctrines (une méthode que j'aie le plus souvent déduite en l'observant) est de loin la leçon la plus difficile à apprendre. Nous en avons cependant un grand besoin en ce qui concerne l'éthique militaire. Il s'agissait d'une méthode très subtile, toujours impartiale, ne cédant jamais aux tentations du simplisme et du dogmatisme. Davenport disait que nous ne devons pas « nous précipiter » vers des jugements hâtifs, et nous mettait continuellement en garde contre « les dangers et les attraites... des raccourcis moraux » en insistant sur la nécessité « d'une remise en question permanente des lois actuelles de la guerre plutôt qu'une adhésion inflexible [et simpliste] à des absolus moraux. »¹⁴

En effet, Davenport résistait à toutes les formes de pensée convenues sur l'éthique militaire et faisait preuve d'une sorte de sagesse morale qui était le produit d'une véritable humilité devant un sujet aussi difficile. Contrairement à ce que laisse penser la simplicité et la clarté trompeuse de ces écrits, il avait un sens profond de la complexité morale. Au fondement de la pensée de Davenport, il y a une aversion pour les partis pris théoriques unidimensionnels qui sont incompatibles avec la nature de l'expérience morale. Il avait souvent recours à l'argument utilitaire mais n'était pas utilitariste, il évoquait le devoir moral mais n'était pas fondamentalement Kantien, il en appelait à des principes bibliques ou à des philosophes ayant des convictions religieuses de temps en temps mais ne leur accordait pas une place privilégiée dans sa pensée.¹⁵ Toujours dans la même optique, il s'est rendu compte que les théories morales n'étaient souvent pas assez nuancées pour trancher entre des valeurs contradictoires et qu'en plus, la sensibilité du jugement et l'expérience étaient cruciales. Lorsqu'il abordait une question morale concrète, il recherchait d'abord les faits – tous les faits – alors qu'il n'ignorait pas la difficulté de discerner lesquels sont pertinents du point de vue moral. Il a également compris que bien connaître les règles morales quotidiennes ne

nous donne pas l'assurance de savoir reconnaître celles qui s'appliquent dans toutes les situations, ni comment elles s'appliquent. Il s'est aperçu qu'à l'origine d'un problème, il y avait un manque de motivation morale ou une absence de vertu (plutôt qu'une absence de compréhension). Je pourrais citer d'autres réserves dont il faisait preuve. L'essentiel est que Davenport savait qu'aucun algorithme ne pouvait garantir un jugement moral correct car il s'agit d'un art autant que d'une science. Dans tous les cas, excepté les plus élémentaires, il n'y a pas de manière simple de procéder.

La vision que Davenport avait du jugement moral rappelle une citation du philosophe Jay Rosenberg à propos de la philosophie en général : « apprendre à philosopher correctement ne peut se réduire à un ensemble de règles. Parfois il vaut mieux observer la pratique, comme on observerait un danseur pour se joindre à lui ensuite. »¹⁶ Dans le même esprit, observons la manière dont Davenport a abordé certains problèmes épineux de morale appliquée en examinant quelques exemples de sa méthode telle qu'il la pratiquait.

Prenons, par exemple, l'analyse que Davenport a faite du dilemme du général Laurence Kuter, qui a participé à la planification du bombardement de Dresde durant la deuxième guerre mondiale. Lorsque certains des écrits de Kuter ainsi que d'autres documents furent déclassifiés dans les années 1990, Davenport s'est penché sur les mémos associés à la décision du général de participer à l'attaque. Davenport considérait que l'attaque de ces populations majoritairement civiles était immorale et s'apparentait presque à une forme de terrorisme. Apparemment, Kuter lui-même était de cet avis et croyait que « le terrorisme, y compris ce type de bombardement, a toujours été immoral ». ¹⁷ Nous sommes tentés de penser que si Kuter a planifié le raid malgré ses réticences, il devait être quelqu'un de faible, qui transigeait facilement. Précisément le genre de personne que Davenport estimait ne pas avoir sa place à l'armée.

Mais il a refusé de porter un tel jugement sur Kuter. Pourquoi ? Parce qu'il a constaté que Kuter avait déployé beaucoup d'efforts pour dissuader ses supérieurs d'ordonner le

bombardement, sans succès : « ce qui paraît évident, c'est qu'il a gagné autant de supériorité morale qu'il le pouvait, et que s'il insistait plus, cela pouvait mettre en danger sa crédibilité morale à l'avenir. »¹⁸ Cela dit, quel comportement quelqu'un de moral devait-il adopter dans des circonstances aussi terribles, selon Davenport ?

Pour répondre à cette question nous devons réfléchir, comme Kuter l'a fait, à la position qui aurait le plus contribué à remporter la guerre et à préserver la paix : obéir après avoir fait état de ses objections morales ou bien refuser de continuer la guerre pour des raisons morales ? Le général Kuter pensait clairement qu'il pouvait contribuer plus à la prise de conscience morale de ses supérieurs ainsi qu'à la victoire en conservant son poste plutôt qu'en démissionnant pour critiquer publiquement ses anciens supérieurs... Nous nous voyons contraints, comme lui, de préserver notre intégrité et de servir la nation, malgré les incertitudes morales. Reconnaître ses limitations et sa faillibilité et prendre malgré tout position selon sa conscience requiert un très grand courage moral. Il est beaucoup plus simple d'agir lâchement et de refuser de prendre une position morale de peur d'avoir tort ou de perdre sa popularité. Il est plus facile d'agir en partant du principe arrogant et imprudent qu'on sait ce qui est mieux pour tous les hommes, dans toutes les situations. La personne moralement courageuse craint le mal qui peut résulter de l'inaction aussi bien que celui qui vient de l'adhésion aveugle à des absolus.¹⁹

Ainsi, transiger sur ses principes sans objection ou remise en question est à la fois lâche et facile (du moins au moment même de la décision). En fait, le refus de transiger est presque toujours, sans exception, le choix courageux, difficile et convenable. Lorsqu'il n'y a aucun doute sur le caractère immoral et illégal d'un ordre, l'intégrité voudrait que l'on désobéisse fermement. Davenport admettait toutefois l'existence, en de très rares occasions, de circonstances terribles qui créent des pressions extrêmes et des devoirs contradictoires. Dans ces situations, un simple refus d'obéir au nom de principes moraux élevés peut également être un choix relativement facile, mais pas forcément moral. Kuter était-il réellement certain de l'immoralité du bombardement ?

Si le général avait démissionné après avoir vigoureusement fait état de ses objections, qui l'aurait remplacé ? Et le prochain raid du même genre aurait-il été plus simple sans Kuter ? Sans lui, quelles étaient les chances de bloquer un deuxième raid du même genre ? Qui aurait le courage d'en appeler à la conscience morale de ses supérieurs ? Est-ce que les plans des raids à venir comprendraient des mesures destinées à atténuer l'immoralité qu'il percevait s'il n'était plus là ? Avec toutes ces questions en suspens, la décision à prendre n'est pas évidente. Michael Walzer remarque une difficulté similaire dans des situations où nous devons faire une chose que nous estimons immorale afin de pouvoir arriver à un résultat global qui lui est moral : « Nous disons de ces gens qu'ils ont les mains sales... [ceux] qui ont les mains sales, portent leur fardeau de responsabilité et de culpabilité même s'ils ont fait ce que leur devoir leur ordonnait de faire. »²⁰ Qu'on soit d'accord ou non avec Davenport (à propos de cette idée en général ou de l'analyse du cas de Kuter), son point de vue devrait nous inciter à réfléchir plutôt qu'à conclure hâtivement que Kuter a commis une faute en transigeant. Davenport nous a montré qu'un jugement moral était plus complexe qu'il n'y paraissait à première vue.

Il existe un autre cas qui illustre le même point. Dans les années 1970, Davenport, Wakin et J. Glenn Gray faisaient partie de la conférence de philosophie de Mountain Plains. Durant les premiers mois de cette décennie, la conférence a décidé de publier un communiqué officiel condamnant la guerre du Viêt-Nam sans équivoque. A l'époque, cela aurait été extrêmement facile et n'aurait pas suscité de controverse dans le milieu universitaire. Wakin, qui était colonel à l'armée de l'air à l'époque, a demandé à la conférence de ne pas s'exprimer d'une seule voix, au risque de le voir se retirer de la conférence, ainsi que d'autres philosophes militaires du groupe. Davenport a soutenu les officiers alors même qu'il considérait que cette guerre était immorale. Les autres paraissaient ne pas comprendre sa position, alors que lui percevait parfaitement la complexité des considérations morales paradoxales auxquelles

les étaient en proie les officiers. Il a respecté leur position et a refusé d'adopter une attitude simpliste, alors même qu'elle semblait être la bonne du point de vue « moral ».

Les réactions de Davenport vis-à-vis des problèmes de falsification de rapports dans l'armée constituent un autre exemple de la prudence dont il faisait preuve dans ses raisonnements. Dans les années 1980, l'armée a mis à jour une pléthore de falsifications de rapports qui ont commencé pendant la guerre du Viêt-Nam et ont perduré pendant plus d'une décennie. Ces rapports portaient sur des événements ayant eu lieu sur le champ de bataille, sur la maintenance, l'état d'alerte ainsi que sur de nombreux autres aspects, majeurs et mineurs, de la guerre. L'hystérie à propos de la moralité de l'armée avait commencé à se répandre parmi les commentateurs. Mais Davenport ne s'est pas rallié au mouvement. Il avait auparavant mené une recherche sur l'assassinat de l'amiral Japonais Isoroku Yamamoto à la fin de la deuxième guerre mondiale. Qui l'a tué ? Les pilotes de la mission ne parvenaient pas à se mettre d'accord, mais Davenport n'a pas considéré d'emblée, comme de nombreux autres l'auraient fait à sa place, que l'un ou plusieurs d'entre eux mentaient. Dans une étude de cas remarquable, il a mis en évidence comment le stress, les attentes, les valeurs personnelles et une myriade d'autres facteurs pouvaient affecter la perception : « Etant donné le stress produit par les situations de combat et démultiplié par la complexité croissante des armes et des systèmes de communications ; étant donné qu'un tel stress peut accentuer la tendance naturelle à réagir aux stimuli selon des valeurs subjectives ; ce qui est remarquable, ce n'est pas qu'il y ait autant de rapports erronés mais qu'il y'en ait relativement aussi peu. »²¹ L'analyste impartial et perspicace qu'on connaît a refusé de se jeter dans la mêlée en l'absence de fondement et il a essayé de nous convaincre de nous en abstenir.

Davenport a également pesé dans les débats à propos de deux sujets très controversés : les homosexuels dans l'armée et les femmes aux postes de combat. Il a en effet adopté une position modérée, se plaçant en porte-à-faux

par rapport aux points de vue conservateurs mais aussi radicaux. En défendant son point de vue, il a insisté sur la nécessité d'examiner soigneusement les conséquences réelles des politiques proposées sur l'armée et sur la nation. Avant d'exclure les femmes du combat sous prétexte de conséquences néfastes, nous devons d'abord *montrer* de manière empirique la difficulté de les intégrer et démontrer que leur présence peut affecter l'état d'alerte (même si Davenport avait des doutes sur l'existence de telles preuves, il a patiemment attendu le verdict de l'expérience). Avant d'exclure les homosexuels de l'armée pour des raisons similaires, nous devons *montrer* de manière empirique que leur comportement nuit sérieusement à l'accomplissement de la mission militaire. Davenport ne cédait tout simplement pas aux raisonnements a priori et aux solutions hâtives reposant sur des préjugés, sur des arguments d'autorité ou sur des bases idéologiques.

Conclusion

Nous avons tous, les militaires aussi bien que les autres, bénéficié de l'apport de Davenport, de sa sagesse et de sa prudence. Il a placé la barre très haute en ce qui concerne l'enseignement de l'éthique militaire et nous devons tenter d'être à la hauteur. Des générations présentes et futures de dirigeants et de combattants ont besoin d'être sensibilisées aux problèmes moraux qui font partie de leurs métiers. Ils ont également besoin d'être formés aux outils philosophiques et à la sagesse pratique dont ils vont avoir besoin afin de résoudre ces problèmes.

Pour satisfaire ces besoins, nous devons 1) persuader les universitaires et les professeurs de haut niveau, appartenant à l'armée ou non, de poursuivre leur travail dans le domaine de l'éthique militaire, 2) les encourager à travailler dans des institutions où ils sont susceptibles d'exercer un impact à tous les niveaux de l'armée (comme les académies militaires, les écoles de guerre et les conférences destinées aux militaires de carrières), 3) concevoir et maintenir des politiques, des pratiques et

des dispositifs d'aides (formation des professeurs, priorités d'affectation, accueil de pro-

fesseurs invités, financement de voyages, etc.) qui rendront tout cela possible. □

Notes

1. G. E. M. Anscombe, "War and Murder" (Guerre et meurtre) in *War, Morality, and the Military Profession* (Guerre, moralité et profession militaire), 2^e éd., éd. Malham M. Wakin (Boulder, CO: Westview Press, 1986), 286.

2. Ibid.

3. Deux autres personnes me viennent à l'esprit lorsque je pense à Davenport : J. Glenn Gray et Malham Wakin. Je les mentionne car il est notable que Davenport a entretenu une amitié personnelle et professionnelle avec eux dès le début de sa vie professionnelle, alors qu'il était encore enseignant dans le Colorado. Leur influence a très probablement orienté sa carrière.

4. "About the Corps" (A propos du Corps [d'élèves officiers]), Texas A&M University Corps of Cadets, <http://www.aggiecorps.org/home/about>.

5. Pour les lecteurs qui ne connaissent pas le paradigme de la guerre juste, il existe de nombreuses introductions à cette approche. Je ne tenterais donc pas de les reproduire ou de les résumer dans cet article. A titre d'exemple, voir James Turner Johnson, *Just War Tradition and the Restraint of War: A Moral and Historical Inquiry* (Tradition de la guerre juste et contrôle de la guerre : Une enquête historique et morale), Princeton, NJ: Princeton University Press, 1981 ; Paul Ramsey, *War and the Christian Conscience: How Shall Modern War Be Conducted Justly?* (Guerre et conscience chrétienne : Comment la guerre moderne peut-elle être menée de manière juste ?), Durham, NC: Duke University Press, 1961 ; Nicholas G. Fotion, *Military Ethics: Looking toward the Future* (Ethique militaire : Regarder vers l'avenir), Stanford, CA: Hoover Institution Press, 1990 ; ou Martin L. Cook, *The Moral Warrior: Ethics and Service in the U.S. Military* (Le guerrier moral : L'éthique et le service dans l'armée américaine), Albany: State University of New York Press, 2004.

6. Manuel Davenport, *The Fellowship of Violence: Readings for Military Ethics* (La solidarité dans la violence : Cours d'éthique militaire) [la collection complète de ses

œuvres sur l'éthique militaire], Acton, MA: Copley Publishing Group, 2000, 4.

7. Ibid., 79.

8. Ibid., 80.

9. Ibid., 5.

10. Ibid., 2-3.

11. Ibid., 181.

12. Ibid., 171.

13. Ibid., 29.

14. Ibid., 144, 181.

15. Selon la conception utilitaire de la nature de la moralité, le principe fondateur de la moralité est de considérer les conséquences des actions uniquement, par rapport à l'intérêt du plus grand nombre. Le philosophe allemand Emmanuel Kant assigne un rôle fondateur similaire à certains devoirs primordiaux, mais ceux-là ne sont pas évalués par rapport à leurs conséquences.

16. Jay F. Rosenberg, *The Practice of Philosophy: A Handbook for Beginners* (La Pratique de la philosophie : Manuel pour les débutants), 2^e éd., Englewood, NJ: Prentice Hall, 1984, vii.

17. Davenport, *Fellowship of Violence*, 116. Pour un point de vue contradictoire, voir Frederick Taylor, *Dresden: Tuesday, February 13, 1945* (Dresde : mardi 13 février, 1945), New York: Harper Collins, 2004. Commenté par le commandant Paul G. Niesen, *Air and Space Power Journal* 19, no. 3 [Automne 2005]: 122-24.

18. Davenport, *Fellowship of Violence*, 119.

19. Ibid., 120.

20. Michael Walzer, *Just and Unjust Wars: A Moral Argument with Historical Illustrations* (Guerres justes et injustes : Débat moral et illustrations historiques), 3^e éd. (New York: Basic Books, 2000, 323. Voir aussi "Political Action: The Problem of Dirty Hands" (Action politique : Le problème des mains sales) in *Philosophy and Public Affairs* 2, no. 1 (Automne 1972): 160-80.

21. Davenport, *Fellowship of Violence*, 64.

Quelques pensées sur le commandement

PAR LE COMMANDANT STEVEN MINKIN, USAF

Cet article est issu de l'expérience que l'auteur a acquise au poste de commandant dans trois escadrons de gestion différents de l'armée de l'air des Etats-Unis, deux sous la responsabilité du commandement central de l'armée de l'air et un aux Etats-Unis même. Il reprend les situations et les activités essentielles auxquelles un commandant doit être préparé durant les premiers mois de commandement. Ces suggestions, qui ne sont pas exhaustives, abordent quelques-unes des questions les plus importantes auxquelles les commandants sont confrontés dans l'exercice de leurs fonctions. En suivant ces conseils et en établissant des bases solides durant leurs premiers mois en poste, les dirigeants augmenteront considérablement leurs chances de succès.

Premier mois : Prendre ses fonctions et tracer le chemin (Avant le changement de commandement)

En tant que nouveau commandant, vous devez croiser votre prédécesseur. L'ancien commandant qui ne met pas un plan de transition en place vous dessert ainsi que votre future unité. Vous devez déterminer la quantité de temps qu'il vous faut passer avec la personne que vous remplacerez afin de comprendre les questions importantes. Gardez à l'esprit que si cette durée est trop courte, vous aurez des lacunes et que si elle est trop longue, vous vous retrouverez tous les deux dans une situation inconfortable, en étant dans les locaux en même temps. En tant que nouveau chef, vous serez motivé et pressé de commencer, mais vous devrez toutefois attendre jusqu'à la passation de commandement pour diriger l'escadron et lui assigner des tâches.

Le général de brigade Joseph Reheiser conseille de poser trois questions à votre prédécesseur : quelle est la chose dont vous êtes le plus fier dans votre unité ? Qu'est-ce que vous n'avez pas fait convenablement et quels sont les progrès que vous auriez pu accomplir ? Quels sont les problèmes que vous n'avez pas réussi à résoudre ? Ces questions vous permettront de mieux voir les points forts de l'unité, d'identifier les domaines où on peut progresser rapidement et de vous suggérer de nouvelles initiatives que vous pourrez prendre dès les premiers jours de votre commandement.

La cérémonie de passation de commandement

Le grand jour – le jour où vous prendrez les rênes de votre nouvelle unité – est important parce qu'il permet à tout le monde de faire la connaissance du nouveau commandant. De plus, la cérémonie vous donne l'occasion de faire bonne impression sur votre escadron, vos pairs et sur les responsables seniors. Le temps que vous passerez à faire connaissance durant la réception est plus important que l'allocution que vous prononcerez. Elle devra être courte et aimable. Gardez votre vision et vos plans pour la réunion mensuelle du commandant.

Votre premier jour à la barre

Félicitations ! Vous êtes désormais commandant. Tous les ouvrages sur le commandement vous conseillent, à raison, de ne pas effectuer de changements dès la prise de fonction. En effet, vous n'avez pas encore suffisamment de connaissances sur le fonctionnement de votre unité pour faire des changements susceptibles d'amé-

liorer le fonctionnement de votre équipe. Il faut environ un mois pour comprendre les liens entre votre escadron et le reste de la base.

Choses à faire le premier mois

Vous allez devoir vous occuper de certaines choses immédiatement. A vrai dire, vous pouvez peut-être même le faire avant de prendre le commandement. Cela aura au moins le mérite de stimuler votre réflexion à propos de ce que vous devez faire pour commencer.

Consultez les déclarations de politiques de votre base. Il est impératif que vous connaissiez les positions de vos supérieurs concernant les questions essentielles afin d'éviter de faire des changements qui ne sont pas de votre ressort.

Prenez rendez-vous avec votre patron. Faites-le aussitôt que possible après la passation de commandement. Réfléchissez aux questions que vous allez aborder : par exemple, quelles sont ses attentes, son programme pour la base ainsi que pour votre escadron. Soyez assez audacieux pour attirer l'attention de votre patron sur les aspects de votre unité qui pourraient lui plaire ainsi que sur ceux que vous pouvez améliorer. Assurez-vous d'avoir cette conversation avant de changer quoi que ce soit afin d'être en phase avec les attentes de votre patron.

Mettez votre philosophie du commandement, vos normes de performances et vos attentes par écrit. Une fois la passation du commandement effectuée, il sera trop tard pour définir le style de votre leadership. Même si votre approche et votre style changeront au fur et à mesure que vous accroîtrez vos connaissances, vous devez en établir les fondements avant de prendre le commandement. En mettant par écrit votre philosophie et votre attente, vous présentez les choses de manière uniforme et cohérente aux nouveaux membres du personnel au fur et à mesure de leur arrivée dans votre unité. Personnellement, je l'ai fait sous la forme d'un diaporama que j'ai montré une première fois lors de la première réunion mensuelle, puis aux nouveaux arrivants pendant tout le temps où j'étais en poste. Ainsi, tous les membres de l'unité recevaient les mêmes règles de conduite et comprenaient mon approche et ma vision de l'escadron.

Se tenir au courant des réunions obligatoires. Il est préférable que vous assistiez à toutes les réunions au départ afin de pouvoir déterminer celles qui requièrent absolument votre présence et celles où vous pouvez envoyer un représentant. Souvenez-vous que vous n'avez peut-être pas les mêmes centres d'intérêts que le commandant précédent et que vous jugerez peut-être utile d'assister à des réunions auxquelles votre prédécesseur n'assistait pas.

Apprenez tout sur les heures de travail. Renseignez-vous sur les heures de travail et si vos gens travaillent en équipe postés.

Sachez où vous voulez emmener votre unité. Avant de prendre le commandement, vous aviez probablement une idée de ce que vous souhaitez accomplir. Réunissez vos collaborateurs seniors et partagez votre vision avec eux avant de la présenter à l'escadron tout entier. Cette façon de faire permettra à vos collaborateurs expérimentés de vous donner un feedback qui affinera votre vision. De plus, ils commenceront à la comprendre, à l'accepter et à la défendre vis-à-vis du reste de l'escadron.

Lorsque vous annoncez aux gens que vous allez les emmener dans telle ou telle direction, dites-leur pourquoi. Après tout, la nature humaine penche vers le statu quo. Ils ont le droit de savoir pourquoi votre vision de la terre promise est meilleure que leur environnement actuel. Vos troupes doivent comprendre que l'inconfort temporaire suscité par la modification d'un environnement familial leur apportera beaucoup. Ce principe s'applique à l'armée, dans les organisations à caractère religieux, chez les scouts et même dans les associations caritatives. Usez-en avec sagesse et vous en cueillerez les fruits.

Des choses à apprendre

Durant votre premier mois de commandement, vous devrez vous familiariser avec plusieurs domaines. Les points suivants vous mettront au parfum en un rien de temps.

Le programme de gratification et de décoration. Il est vital de comprendre le fonctionnement du programme de décoration et de gratification dans votre base. Apprendre les règles tacites qui définissent les correspondances entre les décorations et les niveaux de performances vous fera gagner beaucoup de temps. Cela vous évitera de vous y reprendre à plusieurs fois lorsque vous rédigez une demande de gratification. Répertoriez les récompenses disponibles pour votre personnel en plus des médailles. Prenez le temps de rédiger des demandes de récompenses pour les membres de votre personnel qui méritent une reconnaissance et qui vous font honneur. Aucun commandant n'est trop occupé pour rédiger des demandes de gratifications, cela fait partie du boulot ! D'autant plus que les éventuels bénéficiaires ne devraient pas avoir à rédiger ces dossiers eux-mêmes, il s'agit d'une tâche difficile pour les personnes modestes. C'est votre responsabilité, pas la leur. Prenez le temps d'en discuter avec le président du conseil des gratifications trimestrielles afin de passer en revue les dossiers gagnants des trimestres précédents. Attachez-vous à examiner les éléments tels que le style et les mots-clés cela vous donnera des idées pour préparer des dossiers solides.

Etablissez une date butoir fixe pour les demandes de gratification mensuelles et trimestrielles et définissez clairement la marche à suivre. Dites à vos collaborateurs de ne pas attendre le dernier moment pour déposer une demande. Vos superviseurs peuvent très bien rédiger des dossiers en tenant compte du travail accompli pendant deux mois et demi. S'il se passe quelque chose d'extraordinaire durant les deux dernières semaines du trimestre, il sera toujours temps d'ajouter une ligne ou deux au dossier. Rédigez vos demandes à l'avance afin de présenter de bons dossiers au conseil.

Sachez vous orienter dans la base. Si vous ne savez pas où vous aller, comment pouvez-

vous prétendre diriger des gens là où ils doivent aller ? Vos troupes ne doivent pas penser que leur commandant est perdu.

Apprenez à reconnaître les points forts et les points faibles de vos collaborateurs. Le leadership est un art. Si vous ne savez pas quels membres de votre escadron ont besoin d'être encadrés et lesquels sont autonomes, vous êtes voués à l'échec. Appliquer le même traitement à tout le monde peut nuire à la créativité ainsi qu'au bon déroulement des missions. Il y a de nombreuses années, un ami très cher m'a dit : « Il y a deux types de personnes dans ce monde : ceux qui font bouger les choses et ceux qu'il faut bouger. » Sachez reconnaître à quelle catégorie appartiennent vos collaborateurs et traitez les en conséquence.

Familiarisez-vous avec le climat organisationnel. Vous pouvez le faire simplement en vous promenant dans les bureaux, en écoutant et en observant le langage corporel des gens. Cela leur permet de comprendre que le patron veut voir les employés à l'oeuvre, là où ils accomplissent leur mission. L'écoute et l'observation vous permettront également de bien évaluer les questions organisationnelles.

Si vous n'avez jamais appris à comprendre la communication non-verbale, consultez un ouvrage sur la question. Vous en apprendrez plus sur vos collaborateurs par leur langage corporel que par ce qu'ils disent. Prenez le temps de découvrir les ressources qui vous faciliteront la tâche. De nombreuses agences de soutien sont prêtes à vous aider, la plupart d'entre elles vous enverront leurs représentants pour vous proposer leurs services.

Vous avez survécu au premier mois

Félicitations, vous avez survécu à votre premier mois de commandement ! Pendant le deuxième mois, vous vous familiariserez avec les procédures et commencerez à mettre en place votre vision et à la concrétiser.

Deuxième mois : Mettre en œuvre votre vision (Dirigez-vous là où vous voulez aller)

Maintenant que vous êtes solidement implanté dans votre milieu, concentrez-vous sur la mission que vous avez fixée pour l'escadron. Vous devez commencer à mettre en œuvre votre vision. Si vous avez fait les choses convenablement jusque là, vous avez déjà dû partager votre vision avec l'escadron durant la première réunion du personnel, à la réunion mensuelle avec le commandant ainsi qu'à toutes les autres occasions que vous avez eues. Ne sous-estimez pas le pouvoir des gens qui sont en première ligne en ce qui concerne la concrétisation de votre vision. Trop souvent, les réunions ne concernent que les responsables seniors, les personnes qui font vraiment le travail n'ont l'occasion d'entendre la vision du patron qu'en de rares occasions officielles. Nous avons tous participé à des réunions mensuelles et à des événements officiels où nous nous disions invariablement: « pourvu que ça se termine vite ! ». Est-ce vraiment le genre d'occasion pour partager votre vision avec vos hommes pour ensuite espérer qu'ils y adhèrent ? Evoquez continuellement votre vision et assurez-vous que les membres seniors de votre équipe font de même.

Ne programmez pas une réunion mensuelle avec le commandant ou une réunion du personnel un vendredi après-midi si vous voulez aborder des sujets importants. Lorsque les membres du personnel reviendront travailler lundi, ils auront oublié tout ce que vous avez dit. Choisissez l'heure de vos réunions importantes avec soin afin de vous assurer que vos troupes écouteront et retiendront ce que vous dites.

Prévoyez du temps pour exposer votre vision à chaque section de l'escadron. Tous les membres de l'escadron doivent comprendre cette vision afin de savoir où vos plans vont les mener. En ne partageant votre vision qu'avec les responsables,

vous gardez les troupes, c'est-à-dire les personnes qui exécutent le travail, dans l'obscurité et vous les privez d'avoir une vision globale.

Pendant ce mois, apprenez à connaître les leaders de l'escadron, officiellement et informellement. Ils sont maintenant votre cible ! Vous avez la responsabilité de les entraîner et d'affûter leurs qualités de dirigeants. Nous omettons souvent de donner à nos sous-officiers une formation appropriée au leadership. Lorsqu'ils deviennent sous-officiers seniors, nous nous demandons pourquoi ils travaillent toujours comme sergents. La réponse est simple : nous ne leur avons pas donné une opportunité adaptée de diriger. Les gens ont besoin de temps pour développer leurs qualités de dirigeants. En tant que commandant d'escadron, vous êtes chargé de ce développement.

Des activités pour former des leaders

En tant que nouveau commandant, vous pouvez développer les aptitudes des leaders de l'escadron de plusieurs manières.

Sans vision, votre escadron est voué à l'échec. Lors d'une conversation avec un capitaine qui dirigeait une unité déployée, je lui ai demandé comment ça se passait et si ses troupes savaient ce qu'elles avaient à faire. Le capitaine a répondu : « Pas encore, je n'arrive pas à les faire réfléchir à long terme ; ils ne voient pas plus loin que les trois mois à venir. Ils ne veulent pas résoudre les problèmes et modifier les procédés » Je lui ai alors demandé si elle avait pris le temps de réfléchir à ce qu'elle voulait faire de l'unité d'ici la fin de son mandat. Elle a dit qu'elle n'avait pas eu le temps de le faire car elle était toujours très occupée. L'organisation tournait en rond parce que le leader n'avait pas de vision claire. Si le capitaine avait pris le temps d'en établir une et d'informer ses troupes de la nouvelle direction à prendre, nombre de ses problèmes auraient disparu. Sans une vision, un escadron ne peut aller de l'avant.

Développer un plan de leadership. Que voulez-vous apprendre à vos collaborateurs afin de les aider à se développer ? Faites une liste et transformez chaque élément de la liste en plan détaillé pour une leçon. Ces éléments devraient comprendre la définition d'objectifs, la gestion du temps, la communication verbale, l'articulation de la pensée de manière claire et la prise de parole en public.

Donnez des devoirs à vos élèves. Renforcez les compétences que vous enseignez et créez des opportunités pour que vos collaborateurs puissent s'exercer en leur donnant des devoirs. Demandez à vos élèves de faire des briefings et de préparer des dossiers de demandes de gratifications, sous votre œil bienveillant bien sûr. Cela leur permettra de renforcer leur confiance en leurs nouvelles capacités.

Organisez des évaluations. Évaluez périodiquement les projets en cours avec vos leaders en devenir. Ne les critiquez pas, mais assurez-vous qu'ils sont sur le bon chemin. Souvenez-vous que le but de ces projets est d'aider vos futurs leaders à acquérir de nouvelles compétences. Ce processus ne peut aller sans erreurs et faux-pas. Soyez patient et restez encourageant.

Prenez le temps de voir vos élèves. Prenez le temps de parler à vos collaborateurs de leurs progrès. Débattre de leurs réussites et de leurs échecs est une étape essentielle pour le développement de leurs aptitudes de dirigeants. Ils en tirent des leçons qui leur serviront dans l'exercice de leur leadership.

Créez les petits-déjeuners du leadership. Rencontrez vos leaders en devenir autour d'un petit-déjeuner au moins une fois toutes les trois semaines. Discutez des outils que vous voudriez les voir maîtriser, puis lâchez-les dans la nature pour qu'ils les acquièrent. Limitez ce groupe à vos étoiles montantes en matière de leadership. Reprenez les points de la réunion précédente, les succès et les pièges qu'ils ont révélés, afin qu'ils puissent apprendre les uns des autres. Je n'insisterai jamais suffisamment sur l'importance de ces réunions : c'est là qu'a lieu la formation des nouveaux dirigeants.

Utilisez un matériel pédagogique de choix. J'ai très largement utilisé les travaux du docteur John Maxwell, notamment son ouvrage *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Les 21 lois

irréfutables du leadership) – une œuvre fondatrice en ce qui concerne le développement des talents de leader. Nous avons acheté le cours sur support vidéo et je l'ai personnellement animé pour mes leaders seniors sur une durée de sept semaines. Puis j'ai proposé le cours au reste de l'escadron. L'assiduité était obligatoire pour les leaders et facultative pour les autres. J'ai été étonné par le nombre de gens qui voulaient développer leurs compétences de leaders, plus de 90 pourcent de mes aviateurs ont participé.

Une fois que vous aurez mené le cours à son terme, confiez à un de vos futurs leaders le soin de l'animer pour le prochain groupe. Pour cette personne, cela constituera une opportunité supplémentaire de développer ses aptitudes.

Pourquoi ai-je besoin de plusieurs leaders ?

Vous vous êtes sans doute posé la question : « pourquoi ai-je besoin d'avoir autant de leaders autour de moi ? C'est moi qui dirige ! ». Voilà pourquoi : sans leaders au sein de votre organisation, personne ne sera capable de comprendre et de mettre en œuvre votre vision. Votre équipe de leaders est le carburant du moteur qui sert à mettre en œuvre votre vision. Les personnes qui se prévalent du cliché selon lequel « on est bien seul au sommet » ont complètement échoué à former des leaders dans leurs unités.

Les affaires du personnel

En tant que commandant, vous devez faire bonne impression sur les nouveaux arrivants. Établissez un processus fixe dès le début afin de ne plus avoir à vous en inquiéter à l'avenir. Rencontrez les personnes nouvellement affectées à votre unité. Leur première impression durera longtemps. Il y a plusieurs choses que vous pouvez faire pour qu'ils se sentent tout de suite chez eux.

Écrivez des lettres de bienvenue personnalisées. Laissez-les sur les bureaux des nouveaux

arrivants afin qu'ils puissent les voir lorsqu'ils viendront travailler pour la première fois. S'ils ne travaillent pas directement pour vous, demandez à leur chef de section d'en écrire une.

Préparez leurs bureaux. Assurez-vous qu'ils disposent de matériel, d'ordinateurs en état de marche et de toute autre chose dont ils ont besoin pour travailler. Ils ne doivent pas passer leur première journée à mendier du matériel. J'avais une équipe spéciale de bienvenue qui s'occupait de ces choses-là.

Faites leur faire le tour du propriétaire. Faites leur visiter personnellement les différentes sections de l'escadron. Ça vaut le coup. Si les nouveaux arrivants travaillent dans une section, faites-en sorte que leur supérieur hiérarchique le fasse.

Troisième mois : Gardez le cap (Jusqu'à la ligne d'arrivée)

A partir de là, vous devez avoir pris le rythme et compris ce qui marche bien dans votre organisation et ce qui marche moins bien. Concentrez-vous sur le développement d'un outil de leadership essentiel : la gestion du temps. Prenez le temps de planifier et de préparer les tâches et les missions que vous souhaitez accomplir. Ne les ayez pas tout le temps en tête, vous ne parviendrez pas à vous souvenir de tout et vous travaillerez dans l'urgence. Souvenez-vous des contraintes de temps : habituellement vous avez deux ans pour concrétiser votre vision. Si vous accomplissez d'abord les tâches les moins prioritaires, vous gaspillerez votre plus précieuse ressource : le temps.

Au début du troisième mois, vous êtes censé savoir ce que vous voulez accomplir durant tout le temps où vous occuperez ce poste. Faites une liste de tout ce que vous voulez faire, qu'il s'agisse de choses importantes ou triviales, puis classez-les par ordre de priorité. Vous pouvez par exemple associer à chaque item une lettre, puis les ordonner en leur assignant un chiffre. Les tâches les plus importantes seront classées sous « A » etc. Puis, à l'intérieur de chaque catégorie, classez-les par ordre numérique en classant les items des

groupes « A », « B », « C » par ordre de priorité. Ainsi, la tâche la plus importante sera la tâche A1 et la moins importante la C18, par exemple. Après avoir effectué ce classement, assignez à chaque tâche un mois de début, et respectez les ordres de priorité. Par exemple, travaillez sur les projets du groupe A durant les deux mois à venir, les projets du groupe B dans les trois à cinq prochains mois, et les projets du groupe C dans les six à huit prochains mois. Intégrez de nouvelles tâches au programme au fur et à mesure qu'elles apparaissent. Le système peut paraître encombrant à première vue, mais je vous garantis que vous serez incapable de bien dormir la nuit tant que vous ne l'aurez pas appliqué. Une telle organisation vous permettra de rester concentré et vous maintiendra sur la bonne voie.

Si vous n'avez pas suivi de formation en gestion du temps, faites-le. Je vous recommande le *Franklin Covey Day Planner* (Le planificateur quotidien Franklin Covey). Le planificateur est un excellent outil en lui-même, mais je vous conseille toutefois de suivre une formation sur la manière de l'utiliser.

Pensez hors des sentiers battus

En tant que commandant, vous disposez du privilège de pouvoir établir de nouvelles idées et de nouveaux processus. L'inertie organisationnelle perpétue la mentalité selon laquelle « on a toujours fait comme ça ». Rassemblez toutes les idées qui vous permettront d'améliorer votre unité et mettez-les en œuvre, après tout, vous êtes le leader.

Comment présenter la mise en œuvre de ces nouvelles idées ? J'ai institué une réunion mensuelle intitulée « redessiner la boîte » que j'animaïs moi-même et à laquelle assistait un représentant de chaque section de l'escadron. Nous débattions des manières originales de résoudre un problème ou d'améliorer un procédé. Le fait de limiter la participation à celle de ces jeunes officiers, de préférence des aviateurs, leur permettait de parler en toute liberté et de par-

tager leurs idées avec moi. Cette réunion nous a permis d'avoir une meilleure perspective sur les domaines susceptibles d'être améliorés. Leurs suggestions n'avaient souvent besoin que d'un coup de pouce de ma part pour être mises en place. Les jeunes recrues m'ont toujours étonné par leurs idées incroyables.

J'ai également encouragé la libre circulation des idées en rencontrant chaque groupe de mon escadron – les officiers, les civils, les sous-officiers et les aviateurs – autour d'un déjeuner trimestriel. Préparez cette réunion : n'arrivez pas sans quelques idées stimulantes pour lancer la conversation. Vos collaborateurs vous donneront des idées magnifiques pour l'amélioration de votre unité. C'est également un bon moment pour continuer à partager votre vision et vos plans pour l'unité dans un cadre amical.

Enfin, j'ai créé un « Prix Einstein » pour encourager les bonnes idées. Tous les mois, je soumettais aux membres de l'escadron un problème qui n'avait pas encore trouvé de solution (par exemple, que choisir comme cadeau pour notre récompense trimestrielle ou comment améliorer notre réputation au sein de la base). Les membres déposaient leurs suggestions dans l'une des urnes destinées à cet effet. Il n'y avait pas de formulaire ou de format particulier car je voulais qu'il soit facile de répondre afin d'inciter les gens à participer. A la fin du mois, je choisissais la meilleure réponse, annonçais le nom du gagnant lors de la réunion hebdomadaire de l'escadron et je lui présentais un trophée ambulant. Une poupée représentant Einstein sur une plateforme qui portait les noms de tous les gagnants précédents. Cette poupée avait l'air ridicule, mais ça marchait. Les gagnants étaient très fiers de la garder sur leur bureau pendant un mois. De plus, je recevais non seulement des réponses à la question que j'avais posée, mais également des suggestions pour la résolution d'autres problèmes qui se posaient au sein de l'escadron.

En avant toute !

Un bon plan et une stratégie durable sont essentiels à votre réussite en tant que commandant.

Assurez-vous de les mettre en place très tôt afin de tirer le meilleur parti de votre temps.

Quatrième mois : Conservez le moral des troupes (Soyez le boute-en-train)

Maintenir le moral des troupes est un défi pour tous les commandants. Le plus souvent, le moral est fonction de l'endroit où se trouve l'unité, selon qu'elle soit déployée ou basée aux Etats-Unis.

Les unités déployées

Les troupes déployées passent par plusieurs étapes, dont chacune peut affecter leur moral.

Questionnement. Les équipes qui viennent juste d'arriver se demandent d'abord ce qu'elles doivent faire et comment. Tout le monde se souvient de son premier mois dans une nouvelle unité. Le moral n'est pas encore un problème à ce moment-là car les gens arrivent prêts à prendre le train en marche. Assurez-vous simplement qu'ils se sentent les bienvenus.

Foncer. L'ancienne équipe est partie et les nouveaux membres de votre unité savent comment faire le travail correctement. Les troupes sont extrêmement motivées, prêtes à laisser leur marque et à faire le travail. Il est facile d'entretenir le moral des troupes durant cette phase, mais ne vous relâchez pas. Vous pouvez maintenir le moral de vos troupes en encourageant les activités, les réunions, les événements sportifs, etc. Le plus important est de reconnaître le mérite de vos collaborateurs lorsqu'ils font bien les choses !

A l'œuvre. Arrivé à la moitié de la mission, vous devez naviguer avec prudence. A ce stade là, le travail est désormais routinier, il est donc essentiel de soutenir le moral des troupes. Parce qu'elles rendent compte qu'elles doivent encore servir pendant quelque temps avant de quitter le pays, leur moral peut sombrer rapidement. Afin de prévenir cela, vous devez rester totalement impliqué : canalisez vos troupes et maintenez-les dans un état d'esprit positif tout au long de cette étape importante.

Prêts à lever l'ancre. A ce moment-là, les membres se disent « Je serais bientôt parti ». Il est notable que durant cette phase, le moral est à nouveau au beau fixe car ils savent qu'ils partiront bientôt. Si vous avez bien fait votre travail durant les étapes précédentes, les choses devraient être faciles. C'est-à-dire que si vous avez réussi à maintenir le moral des troupes tout au long de la mission, votre personnel aborde cette étape gonflé à bloc et avec un bon niveau de performance. Dans le cas contraire, les troupes ne penseront qu'à rentrer à la maison, pas à accomplir le travail qu'ils doivent accomplir.

Savoir quand il faut insister sur les questions de moral vous aidera à anticiper les problèmes quels qu'ils soient avant qu'ils ne se posent. N'oubliez pas que lors des changements d'équipes, une partie de vos troupes sera dans la phase de « questionnement » tandis que l'autre sera « prête à partir ». Dirigez en conséquence !

Les unités basées aux Etats-Unis

Gérer le moral d'un escadron aux Etats-Unis est très différent. Dans ces escadrons, le personnel rentre chez lui à la fin de la journée et reprend sa vie de famille. Vous avez peu de contacts avec vos collaborateurs après la fin de la journée ou lorsqu'ils quittent la base pour partir en week-end.

Comment conserver un moral élevé dans cet environnement particulier ? Avant tout, créez un club de motivation pour l'escadron. Faites comprendre au président du club qu'il est vital de soutenir le moral des troupes en organisant des événements attractifs. Si votre président n'a pas les qualités de leader nécessaires, apprenez-lui rapidement ce qu'il doit savoir. La réussite ou l'échec de ce club joueront sur le moral de l'unité.

Deuxièmement, vérifiez que le club de motivation dispose d'un plan annuel. Demandez à votre président de créer un calendrier annuel et passez-le en revue. Vérifiez qu'il n'y a pas de trous et assurez-vous de programmer un événement sympathique après les périodes de travail intense afin de permettre à vos membres de se détendre.

Troisièmement, invitez les familles. Les fêtes où les enfants sont les bienvenus attirent plus de monde. Nous avons invité les familles à la réunion mensuelle avec le commandant ainsi qu'à des cérémonies de remise de prix pour remonter le moral des troupes et nous avons prévu un encadrement pour les enfants. C'est certainement une des meilleures manières d'impliquer les conjoints de vos collaborateurs.

Enfin, la meilleure technique que j'ai employée dans le dernier escadron que j'ai commandé était la programmation d'événements qu'on appelait « célébration du succès », en lieu et place de la traditionnelle réunion mensuelle avec le commandant. Nous avons ouvert ces événements aux familles et nous les organisons durant les heures de travail, dans l'après-midi ou le soir. En remettant les récompenses et les décorations remportées lors du dernier trimestre durant ces réunions, nous nous accordions le temps de réfléchir aux réussites de l'escadron. Parce que vos troupes sont capables de faire des merveilles, vous devez reconnaître leur mérite en public. J'ai associé le club de motivation à l'événement en demandant à ses membres de fournir des boissons, ce qui a contribué à rendre l'événement plus festif et a incité les membres à rester dans les locaux après la remise des prix pour se détendre et discuter. Lors de ces réunions, je partageais ma vision avec tous les membres de l'assistance et j'exposai la feuille de route pour le prochain trimestre. Le fait que les familles soient mises au courant permettait aux conjoints de soutenir les membres de l'escadron dans l'accomplissement de leurs lourdes tâches. Si vous ne partagez votre vision qu'une fois de temps en temps, vous ne la mènerez pas à son terme. Il faut continuellement l'exprimer et la partager avec vos collaborateurs.

Faire de la réunion mensuelle avec le commandant une occasion de reconnaître, de récompenser et de célébrer les réussites vous sera beaucoup plus profitable que de montrer des dizaines de diaporamas dont personne ne se souviendra. Nous avons l'occasion de remplir les tâches de ce genre à d'autres moments au sein de l'escadron.

Le moral donne le rythme

Le moral de votre unité affecte son niveau de performance, mais il affecte également votre capacité à diriger et à concrétiser la vision que vous avez établie. Célébrez les réussites de vos troupes souvent et publiquement, agissez rapidement et de manière appropriée sur les questions qui affectent le moral. L'application de ces deux principes contribuera à votre succès en tant que commandant à ce poste.

Conclusion

Commander un escadron de l'armée de l'air est l'un des plus beaux postes qu'il vous sera donné d'occuper. C'est une expérience stimulante et gratifiante. Souvenez-vous que vous tracez le chemin que votre escadron va suivre, que vous conditionnez l'atmosphère qui règne dans votre unité par vos mots et

vos attitudes et que vous créez le souffle d'optimisme qui motivera votre personnel et le conduira à un plus haut niveau de performance, professionnellement mais aussi personnellement. Dirigé comme il convient, votre escadron aura une influence sur votre groupe, sur votre escadre ainsi que sur la base, peut-être même sur votre commandement ou sur l'armée de l'air toute entière. En consacrant du temps au développement de votre personnel, vous formerez les leaders de l'armée de l'air de demain.

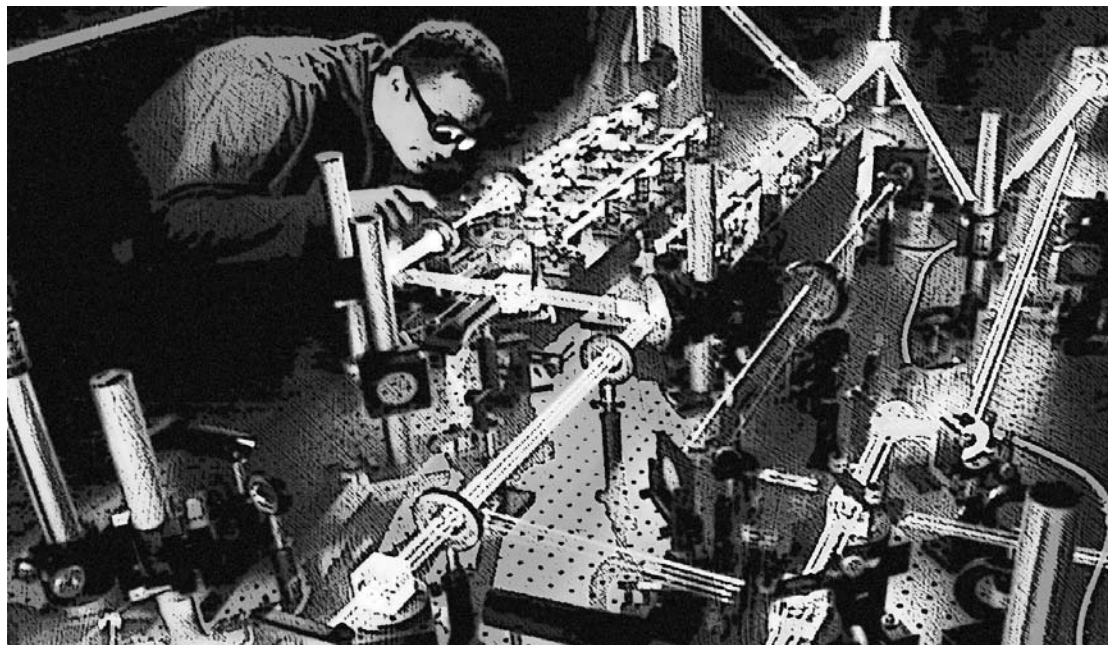
Il n'y a pas de formule magique ou de modèle qui vous apprendra tout ce que vous avez besoin de savoir pour être un bon leader. Ne vous inquiétez pas, si l'armée de l'air vous a choisi pour commander, elle l'a sans doute fait pour une raison. J'espère que cet article vous sera utile durant votre commandement. Menez votre escadron toujours plus haut, continuez à apprendre et continuez à diriger. □

Pour pouvoir surmonter quelques-uns des challenges auxquels nous devons faire face aujourd'hui, nous avons besoin de gens capables de penser et d'agir hors des sentiers battus. En plus, nous devons avoir la patience et la foi pour conserver le cap. Les choses ne se font pas en un jour. Les gens doivent travailler dur pour réaliser ces choses. Ils doivent faire accepter leurs idées, faire leur travail, sans s'occuper de qui sera crédité de tous ces efforts. Il est très important de se rappeler ce principe au moment où de nouvelles générations d'aviateurs incorporent l'armée de l'air pour soutenir le combat de la guerre globale contre le terrorisme.

Général Stephen R. Lorenz, USAF
Air & Space Power Journal en français, Été 2006

Le combattant a besoin de la science et de la technologie

PAR LE DOCTEUR J. DOUGLAS BEASON, COLONEL (C.F.), USAF*
LE DOCTEUR MARK LEWIS



Depuis le début de la deuxième guerre mondiale, nous avons assisté à l'introduction du radar, des armes à guidage de précision, des bombes atomiques, des missiles balistiques, des transistors, des semi-conducteurs, des ordinateurs, des avions à réaction, de la technologie de la furtivité, des satellites, des téléphones portables, des lasers, du système mondial de localisation (*Global Positioning System* – GPS), etc. La liste des applications scientifiques et techniques que l'on rencontre dans la guerre est stupéfiante. Chacune de ces technologies a eu

un profond impact sur la façon dont nous combattons et, ce qui est tout aussi important, sur celle dont nous maintenons nos combattants à l'abri du danger. En outre, le rythme de l'incorporation des technologies maîtresses va s'accélérant. Au cours des millénaires écoulés depuis que l'humanité a laissé des traces, les estimations qui ont été faites indiquent que le monde a connu un doublement – c.-à-d., une croissance de 100 pourcent – du savoir entre la nuit des temps et les années 50. Ce savoir, qui a doublé plusieurs fois depuis lors, a gagné le combattant. Dans de nom-

*Certains passages de cet article sont extraits de l'ouvrage du docteur Beason intitulé *DOD Science and Technology: Strategy for the Post-Cold War Era* (La science et la technologie au Secrétariat de la défense : Stratégie pour l'après-guerre froide), (Washington, DC: National Defense University Press, 1997).

breux cas, ce sont en fait les besoins de celui-ci qui en ont été le moteur.

Les guerriers d'aujourd'hui combattent avec des armes d'une technologie plus sophistiquée que par le passé. C'est la raison pour laquelle ils sont moins nombreux sur le champ de bataille. De plus, la précision accrue du combat a introduit un changement profond de la nature même des conflits nationaux : les chefs d'état ne peuvent plus mener une guerre mettant en danger la vie de leur peuple sans mettre leur propre sécurité personnelle elle aussi en danger. Les progrès technologiques réalisés en matière de combat sont devenus une arme à double tranchant, c'est-à-dire que, bien que la densité numérique des combattants (leur nombre par kilomètre carré) puisse avoir diminué au fil des ans (Fig. 1), leur puissance de feu a augmenté grâce à l'introduction d'armes d'avant-garde. On peut comprendre l'augmentation de la puissance de feu en examinant la façon dont la technologie a permis aux combattants de causer plus de dégâts à de plus grandes distances : la portée des armes fut constamment allongée, passant successivement de celle d'une lance à celles de l'arc et de la

flèche, de la balle, de l'obus d'artillerie et enfin du missile. De nouvelles technologies telles que les missiles hypersoniques, qui peuvent franchir des centaines de kilomètres en quelques minutes, ou les armes à énergie dirigée, qui peuvent engager l'ennemi à la vitesse de la lumière, nous permettent d'allonger la portée d'une arme au-delà des frontières nationales, voire même autour du monde, et ainsi de réduire encore plus la densité du personnel sur le champ de bataille.

L'accroissement de l'efficacité militaire imputable à la science et à la technologie

En 1945, J. F. C. Fuller cita le rayon d'action, la puissance de frappe, la précision de visée, le volume du feu et la mobilité comme paramètres qualitatifs caractérisant la puissance d'une arme, donnant au rayon d'action la priorité absolue.¹ Le général de brigade Simon P. Worden (c.f.), de l'armée de l'air, développa ce concept en extrayant l'efficacité militaire comme mesure de base de la puis-

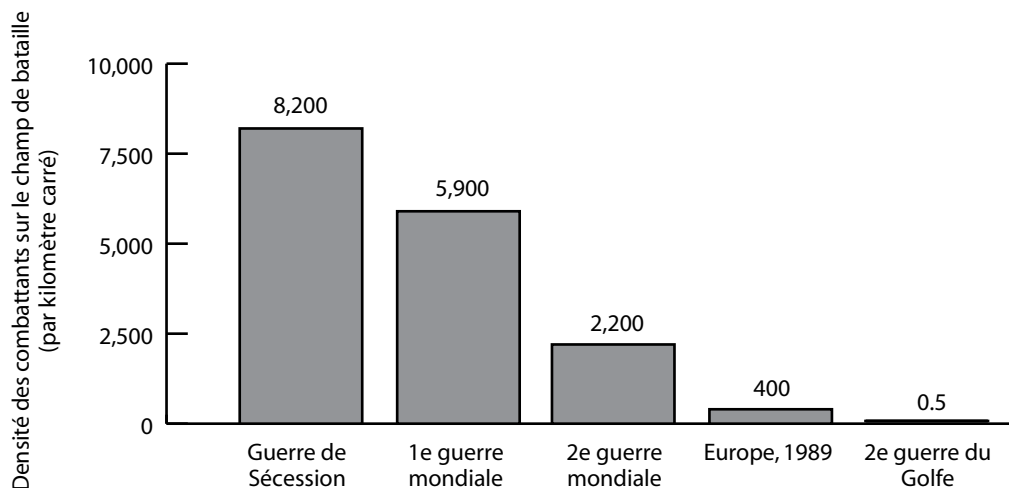


Figure 1. Densité du personnel sur le champ de bataille, basée sur des données présentées dans l'étude de Kenneth L. Adelman et Norman R. Augustine, *The Defense Revolution: Intelligent Downsizing of America's Military* (La révolution de la défense : Une réduction intelligente des effectifs militaires américains), San Francisco: *Institute for Contemporary Studies Press*, 1990, p. 55, et par Cable News Network (CNN).

Tableau 1. Efficacité des armes

Epoque (année après J.-C.)	Arme	Temps ^a	Luminance (joule/stéradian)	Cadence de tir (par sec.)	Efficacité ^b (joule/stéradian/sec.)
1000	flèche	6 mois	10 ⁸	10 ⁻²	10 ⁶
1500	balle	3 mois	10 ⁹	10 ⁻¹	10 ⁸
1800	artillerie	1 mois	10 ¹²	10 ⁻¹	10 ¹¹
1900	artillerie	1 semainier	10 ¹⁴	10	10 ¹⁴
1930	aéronef	1 jour	10 ¹⁹	10 ⁻¹	10 ¹⁸
1950	aéronef	1 jour	10 ²³	10 ⁻²	10 ²¹
1970	ICBM	1 heure	10 ²³	10 ⁻¹	10 ²²
2015	SBKKV ^c	1 heure	10 ²³	10	10 ²³
2020	laser	5 minutes	10 ²²	10	10 ²⁴

Source : Reproduit de l'étude de Simon P. Worden, *SDI and the Alternatives* (L'initiative de défense stratégique et les alternatives), (Washington, DC: National Defense University Press, 1991, 14.

^a Temps = la période de combat, ainsi que le temps qu'il faut pour se mettre en position pour mettre en œuvre les armes

^b Efficacité = luminance x cadence de tir

^c SBKKV = engin tueur à énergie cinétique basé dans l'espace

sance militaire d'une arme.² On peut définir l'efficacité en termes de *luminance* (un terme utilisé fréquemment par les ingénieurs spécialistes des lasers pour mesurer la capacité de ceux-ci) par unité de temps ou de mesure de la portée, de la précision et de la puissance par unité de temps d'une arme, combinées en un même chiffre (Tableau 1).

Notez la présentation de l'efficacité militaire sous une forme compacte comme chiffre exponentiel – ce qui signifie, naturellement, que les balles ont une efficacité militaire 10² ou 100 fois supérieure à celle des flèches (10⁸ divisé par 10⁶) et que les missiles balistiques intercontinentaux (ICBM) sont 10⁸ ou 100 millions de fois plus efficaces que l'artillerie en 1900 (10²² divisé par 10¹⁴). Worden présente les lasers comme dix milliards de fois plus efficaces que l'artillerie. Bien que les tactiques et la stratégie militaires aient joué un rôle dans l'accroissement de l'efficacité de ces armes, les progrès accomplis en termes d'efficacité militaire dérivèrent principalement de l'exploitation de la science et de la technologie (S et T) (Fig. 2). On remarque l'augmentation spectaculaire de cette efficacité sur une échelle logarithmique ; c'est-à-dire que l'axe vertical sur la figure fait apparaître des puissances exponentielles de 10. La valeur maximum de 25 n'est donc pas

supérieure d'un simple facteur de cinq à 20 mais de 10⁵ –soit 100 000 fois supérieure.

Quand cette augmentation de l'efficacité militaire s'arrêtera-t-elle ? Au rythme actuel, elle ne cessera pas dans un avenir prévisible, dans la mesure où la technologie présente sur le champ de bataille continue à s'étendre. Pour le combattant, cela signifie que les armes utilisées pour gagner la guerre de demain différeront autant des armes d'aujourd'hui que ces dernières diffèrent de celles utilisées pendant la deuxième guerre mondiale. Cela ne se produira toutefois que si nous continuons à investir dans la science et la technologie car les progrès dans ce domaine doivent venir de quelque part – n'oubliez pas que les armes d'aujourd'hui sont le résultat des investissements d'hier. Si nous n'investissons pas, nous livrerons la guerre de demain avec la technologie d'aujourd'hui – mais il est possible que cela ne soit pas le cas de nos adversaires. Ou, ce qui ne vaut pas mieux, le fait que nous inventons quelque chose ne signifie pas que nous serons les premiers à l'exploiter. Le pays qui inventa l'avion se retrouva obligé d'utiliser des avions construits dans d'autres pays lors de la première guerre mondiale. L'historien de l'aviation Richard Hallion a fait remarquer qu'une décennie après le premier vol des frères Wright, les avions militaires américains ne représentaient que 2,5 pourcent

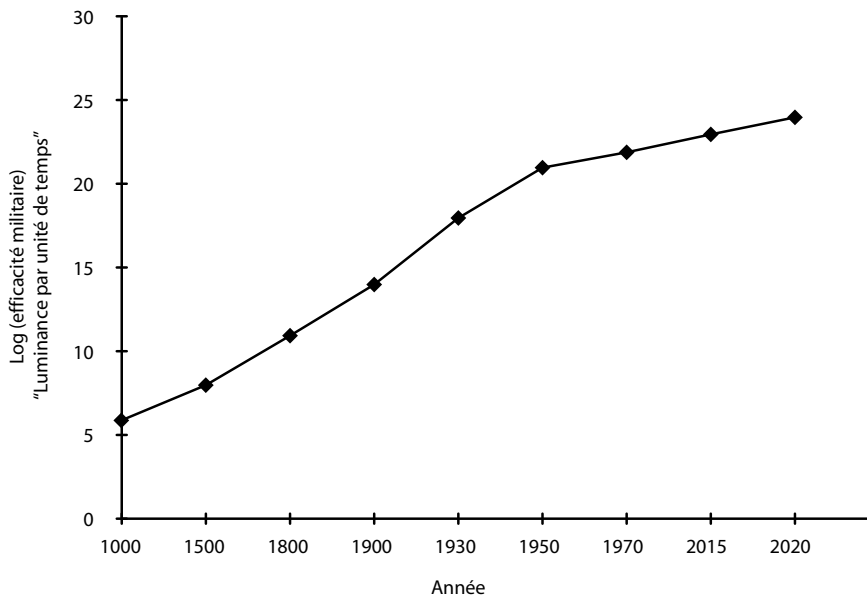


Figure 2. Efficacité militaire au fil des ans, basée sur des données présentées dans l'étude de Simon P. Worden, *SDI and the Alternatives* (L'initiative de défense stratégique et les alternatives), Washington, DC: National Defense University Press, 1991].)

du nombre total d'avions militaires alors en service dans le monde.³ Sans un programme soutenu de science et de technologie, les brillantes idées de nos chercheurs scientifiques et de nos ingénieurs dépériront ou, ce qui serait pire, tomberont peut-être dans les mains de futurs adversaires.

Si toutefois nous continuons à investir dans la science et la technologie et à exploiter les progrès accomplis dans celles-ci, le champ de bataille de demain consistera en réseaux interconnectés à l'échelle planétaire assurant la poursuite des objectifs au moyen de capteurs répartis, sophistiqués, intelligents et reconfigurables ; de micro combattants ; de plateformes aériennes / terrestres / maritimes / spatiales furtives et de systèmes d'armes à longue portée, conventionnels (non nucléaires), à haute précision d'effets et à guidage extrêmement précis (pilotés ou non) – tous reliés par ordinateurs numériques. L'histoire a montré que les progrès scientifiques et technologiques produisent des augmentations exponentielles de l'efficacité militaire – pas seulement

des augmentations de dix pourcent, voire même un doublement de l'efficacité, mais une multiplication par des facteurs vrais de plusieurs milliers de fois. Le précédent peut donc être caractérisé ainsi : les progrès scientifiques et technologiques émergeront sur le champ de bataille et changeront la nature même de la guerre. Par exemple, les autorités militaires font observer que, pendant la deuxième guerre mondiale, les avions devaient larguer 5 000 bombes environ pour détruire un seul objectif.⁴ Au Viêt-Nam, l'application de la technologie du guidage laser réduisit ce chiffre à 500 environ ; lors de la guerre d'Irak en 1991, il tomba à 15 environ grâce aux progrès de la technologie de visée de précision ; il tomba à dix puis à cinq au Kosovo et en Afghanistan. Des armes encore plus précises intervinrent lors de la deuxième guerre du Golfe en 2003, où furent atteints des rapports approchant un objectif détruit pour chaque arme larguée.

Une importante dimension humaine accompagne de tels progrès. Hallion fait également

observer que frapper une usine allemande de 18 000 mètres carrés pendant la deuxième guerre mondiale avec une chance de succès de 96 pourcent demandait un escadron de 108 bombardiers B-17 (transportant 1080 hommes et 648 bombes) et environ 100 chasseurs d'escorte monoplaces, ce qui portait la force totale à presque 1200 hommes. Quinze des bombardiers et les 150 hommes qui étaient à leur bord ne rentraient généralement pas à leur base. Nous pourrions aujourd'hui accomplir la même mission avec un seul chasseur furtif F-117 larguant deux bombes à guidage de précision ou un seul missile de croisière.⁵ De plus, un seul F-117 a jusqu'ici été abattu en combat.

Pendant les quarante cinq ans séparant la deuxième guerre mondiale de la première guerre du Golfe, l'écart moyen d'une bombe baissa de plus de 800 à 3 mètres.⁶ En outre, nous approchons rapidement de l'ultime limite d'utilisation d'une seule bombe pour détruire un seul objectif dans la mesure où les combattants subiront des restrictions quant au nombre de bombes qu'ils pourront emporter. Notre collecte de renseignement doit bien entendu

garantir que l'objectif que nous frappons est bien celui que nous voulons détruire. En outre, les progrès scientifiques et technologiques promettent aux combattants la possibilité de détruire plusieurs objectifs avec une seule arme grâce à la précision presque illimitée offerte par des armes non cinétiques telles que celles à énergie dirigée, ce qui aura pour résultat un « magasin en profondeur ». Il est clair que nous récoltons le fruit de décennies d'investissements dans les domaines de la science et de la technologie. Des systèmes d'armes allant du F-22 au laser aéroporté doivent leur existence à des années de soutien dynamique et vigoureux apporté par l'armée de l'air des Etats-Unis aux investissements dans les domaines de la science et de la technologie.

L'armée de l'air des Etats-Unis s'enorgueillit d'une tradition de soutien apporté à la science et à la technologie pour des investissements à long terme dans la technologie de combat de l'avenir. Etabli à l'origine comme une arme axée sur la technologie, le corps aérien de l'armée offrait des machines volantes. Le pays confirma le besoin d'un tel patri-



Le laser aéroporté : avion cargo 747-400 spécialement modifié, conçu pour abattre des missiles balistiques pendant leur phase de propulsion

moine de haute technologie en établissant l'armée de l'air comme arme indépendante en 1947. L'invention de la bombe atomique, de l'avion à long rayon d'action et de l'avion à réaction conduisit le général Henry H. Arnold à réaliser la dépendance cruciale de la force aérienne vis-à-vis des progrès scientifiques et technologiques. C'est la raison pour laquelle il établit, avec la collaboration du docteur Theodor von Kármán, le Groupe consultatif scientifique (aujourd'hui Comité consultatif scientifique), offrant aux scientifiques les plus réputés du pays un moyen de conseiller l'arme sur ses investissements dans les domaines de la science et de la technologie.

Le laboratoire de recherches de l'armée de l'air (*Air Force Research Laboratory* – AFRL) est aujourd'hui responsable du programme scientifique et technologique annuel de 1,2 milliard de dollars de la force aérienne, y compris de la recherche fondamentale à très long terme, des travaux préparatoires, de la recherche appliquée et des travaux expérimentaux évolués. Les plus de 6300 employés militaires et civils du laboratoire peuvent s'enorgueillir d'avoir contribué à la réalisation de percées technologiques ayant affecté tous les aéronefs, astronefs et systèmes d'armes modernes en service aujourd'hui, ainsi que de progrès significatifs accomplis dans les domaines des télécommunications, de l'électronique, de la fabrication, ainsi que de la recherche et des produits médicaux. L'AFRL abrite également le service de recherche scientifique de l'armée de l'air (*Air Force Office of Scientific Research* – AFOSR), qui finance les travaux de plus de 1000 chercheurs dans l'enseignement supérieur, l'industrie et l'administration dans tout le pays et dans le monde entier. On peut dire sans exagérer que le soutien financier et intellectuel de l'AFOSR influence la direction de la recherche fondamentale dans presque tous les domaines techniques pouvant avoir des applications militaires. Le dévouement des milliers de chercheurs et des chefs de projet de l'AFRL prouve qu'ils réalisent l'importance de la recherche scientifique et technologique fondamentale pour la mission de la force aérienne.

Toutefois, un danger se précise : si nous ne continuons pas à veiller au développement de

la science et de la technologie applicables à la défense, les avantages dont jouit l'armée de l'air en termes d'efficacité militaire pourraient languir – peut-être même s'évaporer. Au fur et à mesure que le financement total de la recherche scientifique et technologique diminue – à la fois en termes de dollars constants et de financement pour l'exercice exprimé sous forme de pourcentage de l'autorisation d'engagement totale de l'arme – il en sera de même de l'avantage direct en matière de potentiel militaire. Il faut bien que le financement de la recherche scientifique et technologique vienne de quelque part. Une réduction significative du niveau de la recherche-développement industrielle et des diminutions annuelles des fonds disponibles pour la recherche universitaire, combinées au serrage des ceintures dans les laboratoires nationaux et ceux de défense, mettront les futurs progrès du potentiel militaire en danger. Nos combattants ne veulent pas d'une lutte à la loyale ; ce qu'ils veulent, c'est dominer tellement un adversaire que les conflits se terminent rapidement avec un minimum de pertes – ou ne se déclenchent pas du tout. Si arrive le jour où nous ne dominons plus la bataille, nos guerriers seront obligés de combattre avec les mêmes moyens que leurs adversaires.

La technologie peut changer la guerre du jour au lendemain

A de nombreuses occasions, une nouvelle technologie introduite sur le champ de bataille a changé le cours des affaires militaires du jour au lendemain. La bataille de Crécy en 1346 vit la première apparition des arcs anglais à longue portée et grande précision sur le continent européen, avec pour résultats une défaite désastreuse pour la France et la reconnaissance du fait qu'une armure métallique n'offrirait plus jamais une protection impénétrable. Les Français réagirent bien entendu en incorporant à leurs armées des unités d'archers très adroits dans les dix ans qui suivirent, et les tactiques militaires changèrent alors pour toujours. En outre, l'histoire maritime du dix-neuvième

siècle nous donne des exemples de révolutions techniques militaires suscitées par l'innovation, l'imagination et l'effort. Lors de la guerre de Sécession, l'introduction des cuirassés transforma la guerre navale mais une autre révolution avait eu lieu plus d'un demi-siècle plus tôt. A la fin du dix-huitième siècle, la jeune marine américaine demanda que soit étudiée une nouvelle classe de navires de guerre. N'étant pas prisonniers d'une tradition séculaire de construction de ce type de navires, les architectes navals américains, sous l'impulsion d'adeptes de la pensée divergente tels que Joshua Humphreys à Philadelphie, conçurent des frégates à voiles qui étaient plus grandes, mieux armées, mieux construites et plus rapides que leurs équivalents anglais.

Ces premiers navires, y compris la frégate *USS Constitution* toujours en commission, s'imposèrent lors de tous leurs engagements pendant la première phase de la guerre de 1812. Imaginez le choc ressenti par les Britanniques lorsque leur marine de 1000 navires subit des défaites successives face à un blanc-bec colonial jouissant de la supériorité technologique. Un certain nombre de facteurs jouèrent un rôle décisif dans ce succès : des équipages volontaires bien entraînés et des conceptions novatrices développées récemment, y compris les coques à armature diagonale permettant de supporter des canons plus lourds ; des matériaux, tels que le chêne vert des marais de Caroline, d'une qualité supérieure à celle dont bénéficiaient les Britanniques ; enfin des conceptions nouvellement apparues qui permettaient de placer les canons plus haut par rapport à la ligne de flottaison et une plus grande liberté de mouvement dans l'eau pour les coques des navires. La morale de cette histoire est que l'innovation résulte souvent d'une façon nouvelle d'examiner un ancien problème – un autre avantage que nous devons à la science et la technologie.

Le meilleur usage n'est pas toujours le premier

La plupart des systèmes d'armes connaissent le même usage inattendu fait de toutes les nouvelles technologies importantes et qui laisse

bouche bée : une fois que les combattants mettent la main sur un moyen, ils proposent presque invariablement une nouvelle application, peut-être encore plus importante. L'histoire le confirme. Par exemple, personne ayant toute sa tête ne voulait d'un dispositif – tel qu'un récepteur GPS – qui indiquerait la position de quelqu'un à quelques centimètres près en quelques microsecondes. Pendant des années, les gens s'étaient parfaitement débrouillés avec les cartes de l'association automobile américaine (AAA) ou, s'ils avaient besoin d'une plus grande précision, les instruments de navigations standard telles que les boussoles.

Pour déterminer leur position, les pilotes commencèrent à utiliser l'aide à la navigation à longue distance (*Long-Range Aid to Navigation* – LORAN), qui se révéla bien utile lorsqu'ils volaient dans la brume ou les nuages ou, en particulier, au-dessus de l'eau.⁷ Même alors, personne n'avait vraiment besoin d'instruments de navigation plus précis dans la mesure où les pilotes pouvaient toujours atterrir « au pifomètre » une fois qu'ils étaient descendus en dessous de la couche de nuages. Néanmoins, des orienteurs de navigation plus sophistiqués apparurent, comme par exemple les suiveurs stellaires puis le *nec plus ultra* – le système de navigation à inertie (*Inertial Navigation System* – INS), basé sur la mesure précise des différences entre gyroscopes. Plus tard, l'apparition du gyroscope à laser permit de perfectionner encore plus l'INS. Pourquoi diable quelqu'un voudrait-il quelque chose de plus précis que cela ?

C'est précisément la critique qui fut adressée à quelques scientifiques particulièrement sagaces de l'armée de l'air la première fois qu'ils proposèrent le système mondial de localisation (GPS). Ils affirmèrent imperturbablement qu'une navigation précise permettrait de se débarrasser de la LORAN (le système alors le plus utilisé pour la navigation aérienne), qui était parfois sujette aux erreurs, et pourrait établir une norme pour toutes les opérations, depuis la cartographie jusqu'à la géo localisation. Beaucoup se moquèrent de l'idée : pourquoi dépenser des milliards sur un système de navigation plutôt que sur une nouvelle classe de chasseurs ? Heureusement,

le Congrès partagea l'avis des visionnaires et finança le programme. Toutefois, lorsque le GPS finit par entrer en service, ce fut un fiasco. Personne ne l'utilisa et d'ailleurs, au départ, personne n'en voulait. Après tout, pourquoi quelqu'un dépenserait-il des milliers de dollars pour acheter un récepteur GPS afin de connaître sa position à quelques centaines de mètres près (pour des raisons de sécurité, l'armée de l'air masqua l'algorithme du GPS du commerce, ce qui rendit celui-ci 10 à 100 fois moins précis que la version militaire) ? Même les forces armées ne pouvaient comprendre pourquoi elles avaient besoin de dépenser plus d'argent pour acquérir une nouvelle capacité d'une fiabilité douteuse ; après tout, l'INS fonctionnait très bien.

Vint ensuite la première guerre du Golfe – la bataille pour la libération du Koweït. Des centaines de milliers de soldats et d'aviateurs découvrirent brusquement que les cartes de l'AAA étaient inutilisables dans le désert. Pire encore, l'agence nationale d'imagerie et de cartographie (aujourd'hui l'agence nationale de renseignement géo spatial) ne disposait pas de cartes fiables de l'Irak en l'absence de points de repère reconnaissables dans des territoires de plusieurs milliers de kilomètres carrés. Avant le début de la guerre, des soldats contrariés écrivirent à leurs parents qui se précipitèrent dans les magasins de sports pour acheter des appareils GPS coûtant 1000 dollars et les envoyèrent à leurs fils et filles pour qu'ils puissent s'orienter dans le désert – et cela marcha. Tout d'un coup, tout le monde voulait ces récepteurs. Les forces armées améliorèrent le potentiel d'utilisation civile du GPS, qui connut alors une explosion. Désormais enraciné dans la société, le GPS est devenu indispensable à la navigation dans le secteur commercial.

Le fait est que personne ne savait exactement quels avantages seraient tirés d'un investissement dans le GPS et ce n'est que maintenant que nous réalisons ce qu'est le potentiel de cet investissement crucial. Les gens initialement sceptiques quant à la nouvelle technologie en redemandent aujourd'hui constamment. Cette mentalité n'est pas unique. En 1921, lorsqu'on lui rapporta l'affirmation de

Billy Mitchell selon laquelle des avions pourraient couler des cuirassés, le secrétaire d'état à la guerre Newton Baker grommela « Cette idée est tellement absurde et impossible à mettre en pratique que je suis prêt à me tenir sur la passerelle d'un cuirassé pendant que ce crétin essaye de la toucher depuis son avion ». De même en 1938, le général de division John K. Herr observa « Nous devons faire en sorte de ne pas nous porter préjudice en nous laissant convaincre par erreur que la machine non testée peut supplanter le cheval qui, lui, a largement fait ses preuves. » En 1939, le contre-amiral Clark Woodward déclara pour sa part en faisant la grimace « Pour ce qui est de couler un navire avec une bombe, c'est tout simplement impossible. »⁸

Plus récemment, certains se moquèrent même des armes à guidage de précision : « Qui aurait besoin d'être aussi précis quant un repère tracé au crayon gras sur la verrière donne de bon résultats depuis des années ? » D'autres dénigrèrent l'utilisation d'avions à système aéroporté de détection et de contrôle pour contrôler le champ de bataille aérien : « C'est ce qu'ont fait les Soviétiques, et ils ont perdu ! » De la même façon, nombreux sont ceux qui pensent que le laser aéroporté fera preuve de la même capacité de rebondissement que ces autres nouveaux systèmes nationaux et donnera aux Etats-Unis un potentiel dont nous n'avons encore aucune idée. Après tout, le fait de mettre un moyen national à potentiel très élevé entre les mains d'un combattant et de placer ce dernier dans une nouvelle situation où sa vie est en danger ne causera pas une paralysie de ce guerrier. Nous apprenons à nos combattants à faire preuve d'eux-mêmes d'idées novatrices. Les produits de la nouvelle recherche menée dans les domaines de la science et de la technologie nous donneront l'avantage qui nous permettra de vaincre.

De l'invention à l'innovation

Le temps qu'il faut pour inventer une arme jusqu'à ce que quelqu'un découvre une « application canon », c'est-à-dire une utilisation dont on ne peut se passer, est connue comme la

période qui s'écoule de l'invention à l'innovation. Par exemple, les armes de précision introduites dans les années 60 (au signalement laser lors de la guerre du Viêt-Nam) ne furent pas largement adoptées avant une période ultérieure, lorsque les organes d'information télévisèrent des scènes de bombardement dans lesquelles des missiles air-sol d'une précision incroyable s'engouffraient par les fenêtres lors de la première guerre du Golfe. Le temps s'écoulant de l'invention à l'innovation était alors d'environ 30 ans. Cette période – appelée parfois courbe en S du développement technologique (Fig. 3) s'applique à toutes les découvertes. Cela est particulièrement vrai des progrès accomplis dans les sciences fondamentales telles que la physique, la chimie, la biologie et les mathématiques appliquées. Il est rare qu'une découverte révèle ce qu'elle finira par affecter. Aujourd'hui, en fait, certains critiques continuent à se lamenter à propos de l'absence de valeur des résultats de la recherche.

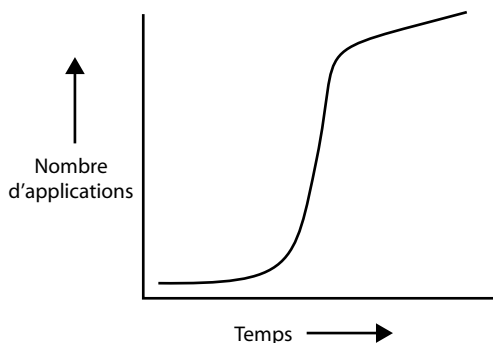


Figure 3. La courbe en S de la technologie

Examinons notre histoire récente dans le domaine des sciences fondamentales.⁹ En l'espace de quelques années aux environs de 1875, des découvertes faites depuis le dix-septième siècle – à l'issue d'un processus de gestation ayant duré presque 270 ans – commencèrent à s'introduire dans la base de technologie industrielle de l'Occident.¹⁰ Quelqu'un aurait-il aujourd'hui la patience d'attendre la mise en œuvre novatrice de quelque chose qui aurait été inventé 270 ans plus tôt ? Au cours de cette période, les sciences fondamentales préparèrent le terrain pour

l'explication des principes de base des sciences naturelles, de la chimie et de la physique. Ces développements menèrent à la création des procédures d'étude rigoureuses responsables de l'évolution rapide de la technologie. Parmi les centaines de découvertes significatives faites dans le domaine des sciences fondamentales au dix-neuvième siècle figurent par exemple la deuxième loi de la thermodynamique de Rudolf Clausius, la géométrie non euclidienne de Georg Friedrich Riemann et la théorie cinétique des gaz de James Clerk Maxwell élaborées dans les années 1850 ; le tableau périodique des éléments de Dmitry Mendeleyev, le rayonnement du corps noir de Gustav Kirchoff et les équations électromagnétiques de Maxwell dans les années 1860 ; les travaux de Louis Pasteur sur la détérioration des produits alimentaires, les lois des gaz de Johannes Diderick van der Waals et la thermodynamique chimique de J.W. Gibbs dans les années 1870.¹¹

L'application novatrice de ces découvertes ne fut pas immédiatement apparente ; pourtant, les équations de Maxwell jetèrent les bases de la radio, de la télévision, de l'électronique et de l'informatique ; les travaux de Mendeleyev sur le tableau périodique établirent les principes de base de la chimie moderne et les efforts de Pasteur dans le domaine de la détérioration des produits alimentaires donnèrent naissance à la science de la bactériologie et à la biologie moderne.

Une connexion directe semble exister en surface entre découverte et application. C'est-à-dire que, en étudiant le passé, on peut aisément faire apparaître une voie simple de l'étincelle créatrice à une technologie qui changera le monde. Toutefois, la voie menant de ces découvertes scientifiques à la technologie utilisée par le combattant n'est jamais directe. Elle est au contraire longue et tortueuse, rarement linéaire et jamais simple. Une découverte en engendre une autre ; une nouvelle application est à la source d'autres. Il est rare que l'application finale jaillisse directement de l'esprit de l'inventeur ; elle attend au contraire d'être révélée par l'utilisateur comme le cœur d'un oignon que l'on pèle couche par couche.

Les travaux de recherche ne portent pas vite leurs fruits. La mise en application des résultats de la recherche fondamentale se mesure généralement en décennies, pas en jours. Par exemple, le temps qui s'écoula entre l'invention et l'innovation fut de 79 ans pour le tube fluorescent, 56 ans pour le gyrocompas, 53 ans pour la cueilleuse mécanique de coton, 27 ans (!) pour la fermeture éclair, 14 ans pour le réacteur, 13 ans pour le radar, 9 ans pour le rasoir mécanique et 8 ans pour le téléphone sans fil.¹² Bien que cette perspective de longue durée soit un inconvénient de la recherche à long terme, ses applications ont prouvé qu'elles peuvent changer l'orientation de la société.

De même, les révolutions de la guerre moderne telles que la technologie de la furtivité ne se sont pas faites du jour au lendemain. La furtivité commença par un investissement dans la recherche fondamentale dans les années 50, influencé principalement par les efforts de base soutenus par l'AFOSR et attisé par l'appréciation par les Américains de la valeur de certaines théories fondamentales élaborées par le physicien russe Pyotr Ufimtsev, qui avait vu l'application de ces travaux largement ignorée dans son propre pays. Les futurs missiles hypersoniques, qui constituent un autre exemple, s'appuieront sur presque cinq décennies de recherche fondamentale et appliquée dans le domaine du vol à grande vitesse. Le moteur qui propulsera très probablement un missile de croisière à grande vitesse – le statoréacteur à combustion supersonique ou « super statoréacteur » – fit d'abord l'objet d'une analyse rigoureuse de la part de deux ingénieurs, Richard Weber et John McKay, travaillant pour le Comité national consultatif sur l'aéronautique, prédécesseur de l'Agence nationale de l'aéronautique et de l'espace (*National Aeronautics and Space Administration* – NASA), en 1958. Quarante-six ans plus tard, l'avion expérimental X-43a valida le concept élaboré par Weber et McKay en volant à sept fois puis dix fois la vitesse du son les 27 mars et 16 novembre 2004 respectivement. Ces vols, qui permirent de recueillir un total cumulé de 20 secondes de données sur le moteur, représentent l'aboutissement de centaines d'heures

d'essais en soufflerie et de milliers d'heures de simulations sur ordinateur – qui ne sont que le début d'une longue série d'expériences destinées à rendre les moteurs de missiles à grande vitesse réalisables.

Il en va de même de l'application des lasers et des hyperfréquences de puissance élevée comme armes à énergie dirigée. Leurs applications révolutionnaires éclipsent toute attente initiale quant à ce que ces technologies pourraient accomplir un jour. Par conséquent, bien que l'utilisation initiale d'une invention puisse répondre à un besoin particulier, le résultat novateur réel des investissements consacrés à la science et à la technologie attend toujours la découverte. C'est exactement ce que feront les combattants.

L'avenir

Les progrès actuels accomplis dans les domaines de la science et de la technologie seront incorporés de plus en plus rapidement à l'arsenal du combattant. La découverte scientifique d'aujourd'hui servira de base aux armes de demain. En d'autres termes, l'équivalent pour le guerrier du « temps de mise sur le marché » pour l'industrie – c'est-à-dire battre la concurrence en commercialisant un nouveau produit supérieur – est le déploiement de nouveaux moyens de combat avant que l'ennemi puisse réagir. Cela garantit que les États-Unis éviteront les surprises technologiques et maintiendront un avantage asymétrique écrasant sur leurs adversaires. Il est impossible d'énumérer toutes les découvertes et les innombrables façons dont les forces armées essayent de les exploiter ; l'AFOSR ou les services du directeur de la recherche et de l'ingénierie pour la défense au Pentagone offrent une large vitrine à ceux qui sont intéressés par l'examen de nos investissements actuels et futurs.¹³ Certaines possibilités prometteuses ouvertes par de récentes découvertes scientifiques valent toutes d'être mentionnées.

Circulation quantique de clés

En collaboration avec ses collègues B. Podolsky et N. Rosen, Albert Einstein publia en 1935

une étude connue maintenant sous le nom de paradoxe EPR par référence à ses auteurs.¹⁴ S'efforçant de réfuter la mécanique quantique, Einstein essaya de démontrer le caractère incomplet de cette nouvelle théorie : le paradoxe EPR semblait montrer que l'information pouvait se déplacer à une vitesse supérieure à celle de la lumière. Au lieu de cela, l'étude d'Einstein conduisit à la création d'une nouvelle branche de la physique, utilisée actuellement pour transmettre des codes secrets, ce qui a donné naissance à un domaine en pleine croissance connu sous le nom de cryptographie quantique.¹⁵ Utilisant la mécanique quantique, des savants ont démontré la possibilité de créer un code constitué seulement de deux clés non interceptables. Cette découverte signifie qu'un jour les forces armées (ou quiconque d'autre, comme des banques, voire même des terroristes, utilise cette technique) pourraient créer un code impossible à percer.¹⁶

« Champs de force » non létaux

Les ondes millimétriques centrées à 95 gigahertz (GHz) produisent l'effet de refus actif. Financé par la direction des armes non létales interarmées, le programme de refus actif de l'armée de l'air, récemment déclassifié, cause une intense douleur temporaire chez les individus à des distances supérieures à celles qui caractérisent le tir des armes légères.¹⁷ Les ondes millimétriques ne sont pas ionisantes et donc non cancérogènes, ne produisant aucun effet nocif à long terme. Ces ondes produisent rapidement ce que les chercheurs appellent l'effet de fuite, offrant aux combattants une option non létale autre que crier après quelqu'un ou lui tirer dessus. Dans un certain sens, cela crée un « champ de force ».

Communications sécurisées

Rapidement absorbées par l'atmosphère, les ondes térahertziennes (1 térahertz = 1000 GHz) ne se propagent pas sur plus de quelques kilomètres. Nous pouvons utiliser cet inconvénient à notre avantage en offrant des communications sécurisées à courte portée entre nœuds d'un réseau dynamique d'ordinateurs, voire même entre fantassins, lorsque nous vou-



Un véhicule militaire modifié pour incorporer la technologie d'interdiction active, qui utilise un rayon d'énergie à ondes millimétriques pour créer une sensation de chaleur intense qui conduit les individus visés à reculer ou battre en retraite

lons empêcher l'interception de « fuites » radio sur de longues distances.¹⁸ Entre autres applications, cela empêche les adversaires de détecter les centres de commandement et de contrôle.

Nanotechnologie

La nanotechnologie fait intervenir des machines d'un millième de micron – c'est-à-dire longues d'un milliardième de mètre. En 1993, la recherche en matière de nanotechnologie était financée à hauteur de plus de trois milliards de dollars par an et, à la fin de la présente décennie, cet investissement approchera un billion de dollars par an.¹⁹ Les récents progrès accomplis dans le domaine de la nanotechnologie suggèrent la possibilité d'appliquer sur les projectiles une couche d'une seule molécule d'épaisseur, ce qui les rendra super-lisses et leur permettra ainsi de pénétrer à une profondeur bien supérieure à celles des bombes à pénétration typiques d'aujourd'hui. Il se peut également que de futurs progrès permettent un jour de faire circuler dans le

sang des aviateurs des « nano-infirmiers » qui répareront les lésions subies par des organes internes en temps de guerre. De tels progrès restent aujourd'hui du domaine de la science-fiction. Nous devons toutefois nous rappeler qu'il y a une décennie, les savants n'auraient jamais imaginé que nous connaîtrions aujourd'hui une telle réussite dans le domaine de la nanotechnologie.

Conclusion

Les progrès accomplis dans le domaine de la science et de la technologie sont d'une importance cruciale pour donner à l'armée de l'air un avantage décisif. Nous récoltons aujourd'hui les bénéfices de décennies d'investissement dans la science et la technologie. L'histoire montre que de tels investissements sont *toujours* bénéficiaires mais la pression exercée actuellement pour résoudre nos problèmes (tels que le paiement des factures de combustible et des coûts de la guerre, voire même l'amélioration de la qualité de la vie) peut menacer de traiter la science et la technologie sans ménagement.²⁰ Après tout, essayer de résoudre les problèmes importants et tenaces d'aujourd'hui rend plus facile de remettre à plus tard les projets d'avenir.

Nous devons également être attentifs au fait qu'une technologie de pointe et un potentiel supérieur s'accompagnent de vulnérabilités accrues. Par exemple, des forces armées tributaires du GPS pour le guidage de précision sont particulièrement vulnérables face à un adversaire qui menace ce système. Par conséquent, *une fois que nous avons investi dans la technologie, nous devons continuer à investir pour conserver notre avance sur ceux qui chercheraient à utiliser contre nous les progrès accomplis.*

Il est également vrai que la technologie militaire, comme toute technologie, subit des changements révolutionnaires qui peuvent être fugaces. Il se peut qu'un jour les progrès techniques accomplis par nos adversaires annulent les avantages que la technologie de la furtivité offre à la force aérienne. Mais si ce jour arrive, nous pouvons être prêts grâce à de nouvelles technologies telles que le vol hypersonique – où la vitesse atteinte est tellement élevée que la détection devient sans importance – et les armes à énergie dirigée qui frappent presque instantanément avec une précision presque infinie. Pour assurer notre avantage décisif, l'armée de l'air *doit* continuer à soutenir la recherche scientifique et technologique en investissant vigoureusement dans ses programmes et son talent, aussi bien militaires que civils. □

Notes

1. J. F. C. Fuller, *Armament and History: A Study of the Influence of Armament on History from the Dawn of Classical Warfare to the Second World War* (L'armement et l'histoire : Une étude de l'influence de l'armement sur l'histoire, de l'aube de la guerre classique à la deuxième guerre mondiale), (New York: Charles Scribner's Sons, 1945), 7.

2. Simon P. Worden, *SDI and the Alternatives* (L'initiative de défense stratégique et les alternatives), (Washington, DC: National Defense University Press, 1991), 13–15.

3. Richard P. Hallion, *Taking Flight: Inventing the Aerial Age from Antiquity through the First World War* (L'envol : Inventer l'ère de l'aviation de l'antiquité à la première guerre mondiale), (New York: Oxford University Press, 2003), 288.

4. La source des chiffres concernant la précision effectivement obtenue est le *United States Strategic Bombing Survey: Summary Report (Pacific War), 1 July 1946* [Enquête sur le bombardement stratégique effectué par les Etats-

Unis : Compte-rendu récapitulatif (guerre du Pacifique), 1^{er} juillet 1946], (Washington, DC: Government Printing Office, 1946). L'enquête sur le bombardement stratégique donne des chiffres bruts qui vont de 10 pourcent des bombes tombant dans la zone de l'objectif (75 à 300 mètres de l'objectif) à 50 pourcent pour les avions embarqués volant à basse altitude.

5. Richard P. Hallion, *Storm over Iraq: Air Power and the Gulf War* (Tempête sur l'Irak : La puissance aérienne et la guerre du Golfe), (Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 1992), 293–94.

6. Ibid., 282–83.

7. D'après la garde maritime des Etats-Unis (*U.S. Coast Guard*), la LORAN fut développée pour permettre la navigation radio dans les eaux territoriales des Etats-Unis et fut plus tard élargie pour englober une couverture complète des Etats-Unis, y compris la plus grande partie de l'Alaska. Les utilisateurs peuvent revenir aux

positions déterminées précédemment à 50 mètres près ou mieux s'ils utilisent la Loran-C en mode répétitif de différences de temps – qui n'est pas suffisamment précis pour permettre à un avion d'atterrir de lui-même.

8. Kenneth L. Adelman et Norman R. Augustine, *The Defense Revolution: Intelligent Downsizing of America's Military* (La révolution de la défense : Une réduction intelligente des effectifs militaires américains), (San Francisco: Institute for Contemporary Studies Press, 1992), 66.

9. Une partie de ce qui suit est extraite de l'ouvrage du colonel Douglas Beason intitulé *The E-Bomb: How America's New Directed Energy Weapons Will Change the Way Future Wars Will Be Fought* (La bombe électromagnétique : Comment les nouvelles armes américaines à énergie dirigée changeront la façon dont les guerres de l'avenir seront menées), (Philadelphia: Da Capo Press, 2005).

10. Nathan Rosenberg et L. E. Birdzell Jr., *How the West Grew Rich: The Economic Transformation of the Industrial World* (Comment l'Occident est devenu riche : La transformation économique du monde industriel), (New York: Basic Books/Harper Collins, 1986), 243.

11. Isaac Asimov, *Asimov's Chronology of Science and Discovery* (Chronologie Asimov de la science et de la technologie), (New York: Harper & Row, 1989), 338–71.

12. Donald L. Losman et Shu-Jan Liang, *The Promise of American Industry: An Alternative Assessment of Problems and Prospects* (Les promesses de l'industrie américaine : Une autre évaluation des problèmes et des perspectives), (New York: Quorum Books, 1990), 104.

13. Service de recherche scientifique de l'armée de l'air des Etats-Unis, <http://www.afosr.af.mil/>; et services du directeur de la recherche et de l'ingénierie pour la défense, <http://www.dod.mil/ddre/mainpage.htm>.

14. A. Einstein, B. Podolsky et N. Rosen, "Can Quantum-Mechanical Description of Physical Reality Be Considered Com-

plete?" (La description de la réalité physique à l'aide de la mécanique quantique peut-elle être considéré comme complète ?), *Physical Review* 41, 777 (15 mai 1935): 777–80.

15. C. H. Bennett, G. Brassard et A. K. Ekert, "Quantum Cryptography" (La cryptographie quantique), *Scientific American*, octobre 1992, 50–57.

16. "Quantum Cryptography Tutorial" (Initiation à la cryptographie quantique), <http://www.cs.dartmouth.edu/~jford/crypto.html>.

17. "Active Denial Technology: Directed Energy Non-Lethal Demonstration" (Technologie du refus actif : Démonstration non létale de l'énergie dirigée), fiche d'information du laboratoire de recherche de l'armée de l'air, service des relations publiques, Kirtland AFB, Nouveau-Mexique, mars 2001.

18. *SiGe/Si Terahertz Lasers and Detectors for Space-Based Communications and Sensing* (Lasers térahertziens au silico-germanium/silicium et détecteurs pour télécommunications et détection dans l'espace), AFRL/SN-99-08 (Hanscom AFB, Massachusetts : direction des capteurs du laboratoire de recherche de l'armée de l'air, division de la technologie électromagnétique, section de technologie d'intégration des capteurs, 1999).

19. Conseil national de la science et de la technologie, sous-commission de la science, de l'ingénierie et de la technologie à l'échelle nanométrique, Fondation nationale des sciences, "Government Nanotechnology Funding: An International Outlook" (Financement public de la nanotechnologie : Une perspective internationale), 30 juin 2003, <http://www.nano.gov/html/res/IntlFundingRoco.htm>.

20. La mesure standard de valeur utilisée par la NASA est que, pour chaque dollar investi dans la science et la technologie spatiales, la NASA compte sur un rendement au septuple.

Nous avons besoin de gens de confiance, capables de travailler ensemble pour faire progresser l'organisation, plutôt que d'individus qui poursuivent égoïstement leurs propres programmes. Comme mon père me l'a enseigné, les leaders ont besoin de gens ayant de l'ambition – et non de gens ambitieux.

Général Stephen R. Lorenz, USAF
Air & Space Power Journal en français, Été 2006

Les commandos de la seconde guerre mondiale

PAR PIERRE MONTAGNON



Lest en principe accepté que le terme commando, d'origine portugaise, remonte à la guerre des Boers en Afrique du Sud, au début du XX^e siècle. Un commando, à l'époque, désigne un petit groupe de francs-tireurs à cheval chargé d'effectuer des coups de main contre les Britanniques.

Avec la seconde guerre mondiale, le sens du vocable évolue en deux directions opposées. Pour les Anglo-Saxons, restant fidèles aux sources, un commando représente une troupe spécialement chargée de mener des actions de toutes natures sur les arrières enne-

mis. Pour les Allemands, un *Arbeitskommando* ou *Kommando* correspond à un détachement de travailleurs, en principe des prisonniers de guerre, affecté à divers travaux.

Le sens adopté par les Anglo-Saxons prévaut aujourd'hui. Un commando regroupe des hommes relativement peu nombreux, quelques dizaines, rigoureusement sélectionnés et minutieusement préparés, afin d'effectuer une mission ponctuelle impliquant professionnalisme, intelligence et audace. Le vocable s'est même élargi pour désigner non seulement les hommes mais l'action qu'ils mènent. D'où l'expression : « Faire un commando. »

Commando ! Qui, à ce mot, ne croit voir des hommes au visage grimaçant dans la nuit ? Le poignard à la main, ils s'apprêtent à se débarrasser d'une sentinelle importune. Après quoi, toujours silencieux, ils poursuivront... Une telle image n'est pas fautive. Les commandos de la seconde guerre mondiale furent, en de nombreux cas, de ce type. Soldats de l'ombre, ils surgissent inattendus, frappant comme l'éclair avant de s'évanouir, travail accompli.

Ce serait toutefois singulièrement les minorer que de les ramener à ce seul type de combattants. Les progrès de la technique ont procuré tant d'armes et de moyens nouveaux. Ainsi par exemple pour le transport. Avions, sous-marins, vedettes rapides, parachutes, planeurs autorisent des approches inédites alliant la vitesse à la surprise. Une opération de commando prend désormais tous les visages. Elle se mène aussi bien sur terre, sur mer que dans les airs.

Quatre exemples, choisis comme caractéristiques, le montreront. Ils intéressent quatre opérations conduites à partir de sous-marins, d'avions, de véhicules quatre roues et de planeurs. Dans une opération de commando, le moyen d'approche importe peu. Il doit seulement être approprié à la mission à remplir. Ces

quatre exemples sont aussi choisis, volontairement, sans référence à la couleur des drapeaux. Un commando implique audace et héroïsme. Ce sont là des vertus que de vrais combattants savent se partager quelque soit leur cause et même si parfois celle-ci est mauvaise.

La Decima Flottiglia (MAS) italienne

A l'été 1941, le prince Valerio Borghèse a pris le commandement de la *Decima Flottiglia* (MAS), cette flottille italienne spécialisée dans les attaques audacieuses par sous-marins de poche, vedettes rapides ou « hommes grenouilles ». Borghèse ne s'en cache pas. Il a des sympathies pour le régime de Benito Mussolini, mais il est d'abord connu pour ses qualités de commandant de sous-marin. Celui qu'on appellera le « Prince noir » est avant tout un guerrier, bien décidé à porter des coups sensibles à ses adversaires, en l'occurrence les Anglais.

La MAS a déjà attaqué Alexandrie, la grande base navale britannique en Méditerranée. L'affaire s'est avérée malheureuse. En novembre 1941, Borghèse décide de renouveler. Les cuirassés *Queen Elizabeth* et *Valiant* sont amarrés à Alexandrie et représentent des cibles de choix. Les éliminer peut renverser le rapport des forces navales en Méditerranée.

L'opération sera réalisée par des *maiali* amenés au plus près par sous-marin. Le *maiale* (littéralement cochon) s'apparente à une torpille et à un sous-marin de poche. Il se présente sous la forme d'un cylindre à tête conique, de faible diamètre et d'une dizaine de mètres de longueur. Un moteur électrique actionne une hélice qui assure le déplacement à faible vitesse. Sa particularité essentielle provient du positionnement de l'équipage. Les deux « hommes grenouilles » ne sont pas installés à l'intérieur mais à l'extérieur de l'engin. Revêtus de leurs combinaisons de plongée, ils se tiennent à cheval sur deux sièges fixés sur le dessus de leur submersible. À peine sont-ils protégés par un cockpit en matière plastique. Cet attelage leur permet de se déplacer, de se poser au fond de la mer,

puis de nager ou de marcher. Libres de leurs mouvements, ils peuvent couper les filets de protection tendus sous l'eau à l'entrée des ports. Pénétrer à l'intérieur des bases navales adverses leur est accessible. Ils sont alors à même d'approcher un navire à quai et de plaquer sous sa coque la charge explosive contenue dans le nez de leur *maiale*.

Tel est l'engin que vont utiliser trois équipes chevronnées pour attaquer Alexandrie :

- Capitaine Durand De La Penne – sous-officier plongeur Bianchi.
- Capitaine Martellota – sous-officier plongeur Marino.
- Capitaine Marcegaglia – sous-officier plongeur Schergat.

Ces hommes dûment sélectionnés, ne se doutent pas qu'il leur appartiendra de réaliser l'un des plus formidables exploits de la seconde guerre mondiale.

Le 3 décembre 1941 au soir, le sous-marin Sciré, commandé par Borghèse, quitte le port militaire de La Spezia, dans le nord de l'Italie, donnant l'impression d'une patrouille de routine. Arrivé à trois milles au large, Borghèse met son Sciré en panne. Discrètement, un caboteur l'approche. Trois *maiali*, les numéros 221, 222 et 223, sont transférés sur le submersible et installés dans les chambres des torpilles. Puis, le Sciré reprend sa navigation, direction l'île de Leros où les équipages le rejoindront. Après une brève escale à Leros, il met le cap, en plongée, sur Alexandrie.

Le 18, à 18h40, Borghèse a la satisfaction de constater que sa navigation a été excessivement précise. Alexandrie est droit devant lui. La nuit est noire, le ciel sans nuages, la mer calme. À partir de 21 heures, les trois *maiali* sont mis à l'eau. Leurs équipages chevauchent leurs engins puis s'éloignent lentement. Bord à bord, se déplaçant en surface, ils longent la jetée de trois kilomètres protégeant la darse. À hauteur du phare de Ras-el-Tin, De La Penne décide de faire une pause avant de poursuivre. La mise à l'eau a été pénible et laborieuse. La pointe de la jetée se rapproche. Les Italiens distinguent des silhouettes et entendent des voix. Des rondes, sans doute. Une vedette

croise à quelque distance, larguant des grenades sous-marines à titre préventifs.

La fortune sourit aux audacieux. Le filet anti-sous-marins a été ouvert pour laisser entrer trois destroyers. Les *maiali*, en très légère immersion, se glissant dans leur sillage pour entrer inaperçus. Le remous provoqués par les bâtiments les sépare. A chacun désormais d'aller vers son destin. De La Penne et Bianchi sont entrés sans encombre. Toujours en semi-immersion, ils s'avancent dans l'intérieur du port. Vers 2h15, aucun doute possible : cette ombre majestueuse qui se dresse devant eux ne peut être que celle du *Valiant*, leur objectif. Un colosse de 35 000 tonnes ! Comme prévu, un filet anti torpille la ceinture à une cinquantaine de mètres. Depuis qu'il a quitté le Sciré, De La Penne a des ennuis avec sa combinaison isolante qui s'est déchirée et prend l'eau. Aussi, plutôt que de plonger et s'ouvrir une brèche dans le filet, préfère-t-il passer au-dessus. L'obscurité le permet. La manœuvre réussit. Le *Valiant* est presque à portée de main. Soudain, pour une cause inexpiquée, le *maiale* pique du nez. La Penne et Bianchi ne réussissent qu'à moitié à le contrôler. Finalement, ils touchent le fond et se rendent compte qu'ils ne sont pas directement sous le *Valiant*. S'arc-voutant, ils poussent leur engin devenu inerte, moteur calé. Ce travail est épuisant. Bianchi, à bout de forces, remonte en surface pour respirer de l'air frais. Le fait-il trop brutalement ? Il perd connaissance et se retrouve flottant inanimé.

De La Penne, réalise que son camarade ne revient pas. A son tour. Il remonte en surface pour se rendre compte de ce qu'il en est. Ne voyant rien, il redescend à nouveau. Pendant quarante minutes, il se battra seul pour amener pouce par pouce son engin avec sa charge explosive à l'aplomb du milieu du cuirassé. Complètement épuisé, il déclenche les allumeurs à retard et nage vers la surface. A peine la tête hors de l'eau, il est pris sous le feu d'une arme automatique. Le tir s'arrête et des voix lui intiment de se porter sur l'une des bouées supportant le filet anti-torpilles. Il a la surprise d'y retrouver Bianchi qui, revenu à lui, a également été repéré. Les deux hommes

sont prisonniers. Correctement traités, ils ne parleront pas.

6 heures. La minuterie était bien réglée. La déflagration soulève le cuirassé, son côté tribord sérieusement endommagé. L'eau s'engouffre dans les brèches. Les lumières s'éteignent tandis que le navire s'enfonce en donnant de la bande. Heureusement pour lui, le tirant d'eau de la rade est faible. L'étrave, presque tout de suite, touche le fond.

Peu après la première explosion, une seconde se produit, sous la coque du *Queen Elizabeth* cette fois. L'équipe Marceglia-Schergat avait, elle aussi, mené à bien sa mission. Initialement, elle avait le porte-avion *Eagle* pour objectif. Comme De La Penne et Bianchi, Marceglia et Schergat se sont infiltrés dans la darse en profitant de l'entrée des trois destroyers britanniques. Au bout de vingt minutes de navigation dans le port, Marceglia distingue un gros bâtiment que par ses dimensions il prend pour le porte-avion. Il s'agit en fait du *Queen Elizabeth*. Vers 2h30, les deux Italiens franchissent le filet habituel de protection sans obstacles majeurs et plongent pour arriver au-dessous de la ligne de flottation. S'étant fixés à hauteur de la salle des machines, ils déchargent leur charge et la plaquent sous la coque. A 3h15, détonateurs amorcés, ils refont surface avec leur engin et gagnent le rivage. Il leur faut essayer de s'emparer d'une embarcation pour rejoindre, comme prévu, un sous-marin. La chance qui les avait accompagnés les abandonne. Repérés, ils sont faits prisonniers mais ils ont à leur actif un cuirassé de 35 000 tonnes.

La troisième équipe avait reçu mission d'attaquer un pétrolier de 16 000 tonnes, le *Sagona*. L'opération cachait une arrière-pensée : déclencher un brasier qui s'étendrait dans le port (12 pétroliers représentant 120 000 tonnes étaient alors en mouillage à Alexandrie). Les deux marins auraient préféré un objectif plus noble. C'est pourquoi ils ont été autorisés à attaquer, si possible, le porte-avion *Eagle*. Non sans difficultés, Martellotta et Marino sont entrés dans le port. Les lames de fond de grenades anti-sous-marines les ont sérieusement secoués. Leur esquif a été projeté contre une bouée soutenant le filet d'entrée et ils ont peiné pour se dégager. Enfin, à minuit

trente, ils étaient à l'intérieur en quête du *Eagle*. Dans l'obscurité, ils ont été eux aussi trompés. Ils se sont crus devant le porte-avions et l'ont piégé. Ayant découvert leur méprise, ils ont eu le courage de tout démonter et reprendre leurs recherches. Mais le froid commence à faire effet. Martellotta vomit et est incapable de replonger. Ayant fini par découvrir le *Sagona* accosté au quai des pétroliers, Martellotta parvient cependant à conduire son engin jusqu'au navire. Marino se charge du reste. Il fixe la charge sous la coque et amorce la mise à feu. Il est 2h55 lorsqu'il déclenche le retard fixé à trois heures. Avant de s'éloigner définitivement, les deux Italiens disposent tout autour des mines incendiaires en vue d'élargir l'incendie. Ce dernier travail accompli, ils piquent vers le rivage. Eux aussi se feront repérer.

Aux alentours de 6 heures, l'explosion sous le *Sagona* se joint à celles sous le *Valiant* et le *Queen Elizabeth*. La mission s'achève sur un plein succès. Deux cuirassés, un gros pétrolier sont immobilisés pour de longs mois. Un destroyer, le *Jervis*, aux côtés du *Sagona*, est également très sérieusement endommagé. Churchill en ses mémoires, évoquant les pertes du *Valiant* et du *Queen Elizabeth*, après celles précédentes du cuirassé *Barham* et du porte-avions *Ark Royal*, écrira : « Ainsi, en quelques semaines, toute notre flotte de ligne de l'Orient se trouva anéantie en tant que force combattante. »

Commando aérien

Les puristes estimeront peut-être qu'il ne s'agit pas d'un commando au sens strict du terme. Parce que le combat, dans le cas présent, n'est pas mené à terre. Pourtant, le raid aérien du colonel Doolittle sur le Japon le 18 avril 1942, présente tous les critères d'une opération commando. Regroupement d'une équipe d'hommes sélectionnés. Préparation intensive. Exécution rapide et par surprise. Repli sans attendre une fois le coup porté. Risques assumés dans une entreprise particulièrement audacieuse. Impact stratégique de l'opération menée. Rien ne manque sauf l'avance, à pas feutrés, la dague

à la main. Est-ce suffisant pour refuser le titre de commando ?

Qui en a eu l'idée ? Roosevelt peut-être qui n'a pas caché qu'il souhaitait voir bombarder le Japon. Le président a été profondément meurtri par Pearl Harbor. Il entend sanctionner ce qu'il appelle l'infamie. Il veut également démontrer que l'Amérique est toujours debout. Le projet est étudié mais le problème technique s'annonce dans l'immédiat insoluble. Les distances à parcourir sont au-delà du rayon d'action des bombardiers depuis les bases du Pacifique. Soudain un officier de l'état-major de l'amiral King, le patron de la marine des Etats-Unis, propose une solution inédite. Le bombardement s'effectuerait avec des avions de l'armée de l'air des Etats-Unis, décollant non d'un atoll avancé du Pacifique, mais d'un porte-avions. Le kilométrage pourrait être alors sensiblement diminué.

A la mi-janvier 1942, le feu vert est général. Des bombardiers légers décollent d'un porte-avions. Ils s'en iront frapper le Japon puis poursuivront pour se poser en Chine nationaliste, en lutte contre l'Empire nippon depuis des années. La mission, eu égard aux difficultés techniques et militaires, implique à sa tête un chef ayant du répondant. Ce sera le lieutenant colonel James Doolittle, 45 ans, passionné d'aviation. Doolittle, promu grand maître de l'opération, a des choix à faire. Comme avion, il opte pour le B 25 Mitchell, bombardier léger capable d'emporter 1260 kg de bombes sur 2170 kilomètres. Sur la base d'Eglin, en Floride, Doolittle rassemble ses équipages. Il en a sélectionné 21 qui savent qu'ils ne seront que 16 à partir. Les places seront chères pour une destination inconnue et qui intrigue. Pendant un mois les pilotes s'entraînent à raccourcir au maximum leur distance d'envol.

Le 2 février, un exercice effectué sur un porte-avions s'avère probant. Washington donne un feu vert définitif. Le 2 avril, le porte-avions *Hornet*, pouvant atteindre 33 nœuds, quitte San Francisco. Sur son pont 16 B 25 soigneusement arrimés. Le bruit est officiellement répandu que le *Hornet* assure une mission de transport imposée par l'urgence. Dans le contexte du printemps 1942, l'explication, à l'intention des agents secrets nippons, est

très plausible. Au large, le *Hornet* rejoint l'*Enterprise* et la *Task Force* de l'amiral Halsey, un rude marin. Les B 25 ont été allégés au maximum. Leurs mitrailleuses de 50 ont été démontées. La surprise doit éviter d'avoir à livrer un combat aérien contre des chasseurs. Chaque appareil emporte quatre bombes de 500 livres : trois explosives, une incendiaire. 80 aviateurs au total ont été retenus, soit cinq par avion. Une fois en mer, le secret peut être levé. Les journées à bord sont consacrées à l'étude des cartes et du site de la baie de Tokyo. Après une brève escale à Pearl Harbor, la *Task Force* cingle plein ouest. Les destroyers assurent la protection des deux porte-avions car pas question de faire décoller des chasseurs. Sur Honshu, l'île principale de l'archipel nippon, les Japonais se croient à l'abri. L'éloignement les protège à l'est versant du Pacifique. Par prudence toutefois, une ligne de vedette a été disposée à 1000-1200 kilomètres à l'est du Japon.

Le 18 avril, vers 2 heures du matin, le radar de l'*Enterprise* détecte l'une de ces vedettes. Localisé à l'aube, le navire est envoyé par le fond mais avant de sombrer il a certainement eu le temps de signaler une présence américaine. Une meute d'avions japonais est susceptible de se manifester à brève échéance. Tokyo est encore à 1200 kilomètres mais poursuivre serait suicidaire pour le *Hornet* et l'*Enterprise*, à cette heure la moitié des porte-avions disponibles dans le Pacifique. Conscient du danger, Halsey prescrit à Doolittle de décoller sur-le-champ. Au lieu d'atteindre Tokyo de nuit, les B 25 y parviendront de jour. Tant pis ! L'enjeu est trop grave pour les unités navales. La mer est forte. Le vent souffle à quarante nœuds. Les hautes lames aspergent le pont. Doolittle, le premier à partir, n'a que 140 mètres devant lui. A 8h20, les gaz à fond, il lâche les freins et en 647 pieds s'arrache du *Hornet*. Derrière lui, ses compagnons, soulagés par son départ impeccable, s'apprêtent à l'imiter. Ils déclareront par la suite avoir eu l'impression de « décoller normalement et sans problème ». Pourtant le vent soufflait avec force et le pont tanguait. A 9h24, le dernier des 16 B 25 était parti.

Le centre de Tokyo se situe à 35°40 de latitude nord. Les B 25 quittent le *Hornet* par 35°10 de moyenne. Un vol sensiblement plein ouest doit les conduire sur la capitale. L'escadrille vole à ras des flots pour éviter d'être repérée. Dans les habitacles, le moral est bon. Le décollage, la partie jugée la plus délicate, s'est bien déroulée. Au Japon, l'alerte a été donnée mais personne ne redoute une attaque proche. A Tokyo même, la confiance règne. Aucun chasseur prêt à décoller. La DCA ne vit pas sur le qui-vive. Il est un peu plus de midi lorsque les premiers B 25 abordent les côtes nippones un peu au nord de Tokyo. Le rapport de Doolittle sur cette arrivée est volontairement concis :

« Nombreux terrains d'aviation. Des avions en l'air au nord de Tokyo. Pour la plupart biplans d'entraînement. »

Rencontre neuf chasseurs en trois vols de trois. A environ dix milles des faubourgs de Tokyo.

Volé tout le temps aussi bas que le terrain le permettait. Continué volé plein sud sur les faubourgs puis est vers le centre de Tokyo.

Monté à 1200 pieds ; piqué sud-ouest vers zone inflammable à bombe incendiaire. Largué première bombe à 1 heure 30.

DCA très active mais seul un tir proche.

Descendu au-dessus des toits et piqué vers faubourgs ouest dans la brume et fumée... »

Au grondement des bombardiers, les habitants croient d'abord à un exercice. L'écho des explosions, les fumées des incendies relayées par les hurlements de sirènes et la canonnade de la DCA font bientôt découvrir une autre réalité. En fait, les 16 B 25 ne procèdent pas à un raid massif. Les départs échelonnés les ont séparés. Chacun vit sa propre aventure isolément. Doolittle a donc atteint la côte japonaise le premier. Le n° 2 du lieutenant Hoover l'a suivi à vue. Ayant grimpé à 900 pieds, il bombarde deux usines et des entrepôts. Le n° 3 du lieutenant Gray largue

trois bombes explosives sur des usines et un engin incendiaire sur un secteur portuaire. Sitôt après, pris à partie par des chasseurs, il parvient à les distancer et à s'éloigner vers la mer de Chine. Le n° 4 du lieutenant Holstrom, attaqué par les chasseurs, doit larguer ses bombes dans la baie. Le navigateur du n° 5 a du mal à se localiser en atteignant Honshu. Son pilote, le lieutenant Jones, finit par déboucher dans la baie de Tokyo. Un réservoir de pétrole, des usines sont atteints. Les numéros 6, 7 et 8 arrivent en formation, s'en prennent à la DCA très active et piquent sur les cibles prévues. Par miracle, ils ne sont pas touchés par la *Flak*. Le n° 9 du lieutenant Watson ne manque pas la compagnie de gaz et d'électricité de Tokyo au sud de la ville. Le lieutenant Joyce, avec son n° 10 a choisi de voler assez haut dans la couche nuageuse. Au-dessus de Tokyo, il perce, distance des *Zero* grâce à sa vitesse et frappe une aciérie et une usine d'instruments de précision. Le lieutenant Greening, mène son n° 11 droit au but : des raffineries et entrepôts entre Tokyo et Yokohama. Le n° 12 l'a suivi. Lui aussi s'en prend à une raffinerie et des entrepôts. Le n° 13 atteint le porte-avions *Ryuju*, en cale sèche mais ne peut observer les résultats des autres impacts. Le n° 14 avait Nagoya pour objectif. Casernements militaires, dépôt de carburant, l'usine d'aviation Mitsubishi sont atteints avec précision. Le n° 15 du lieutenant Smith ne rencontre ni chasse ni DCA. Les objectifs sont rapidement découverts sans distinguer les résultats. Le dernier, parti en final, observe les incendies de ses prédécesseurs et largue à son tour ses bombes, toutes incendiaires, avec succès en dépit de la DCA.

Le survol du Japon a été trop rapide et trop inopiné pour provoquer des réactions efficaces. Un seul appareil a été touché mais a pu poursuivre. Lorsque les responsables nippons surpris, prennent conscience de l'événement, Doolittle et les siens sont déjà loin. Avec peut-être encore le plus dur devant eux. Le niveau des réservoirs baisse. La nuit approche. Les rivages japonais sont encore loin. Heureusement un fort vent arrière, quasi miraculeux de 25 nœuds, pousse vers l'ouest. Arrivant au-dessus de la Chine, certains équipages tente-

ront un atterrissage ou un amerrissage forcé ; d'autres sauteront en parachute. Au total sur 80 aviateurs partis du *Hornet*, trois faits prisonniers sont exécutés par les Japonais, un meurt en captivité, trois se tuent lors du crash de leurs appareils. 69 aidés par les Chinois, rejoindront l'Amérique où ils reprendront le combat (18 seront tués par la suite). Les quatre derniers, prisonniers, ne devront leur salut qu'à la capitulation japonaise. Mais ils seront libérés dans un état d'épuisement extrême.

Le bilan matériel des pertes japonaises de ce qui sera appelé à tort « trente secondes sur Tokyo » est modeste. L'impact du commando de Doolittle est ailleurs. L'écho du raid est immense. La presse s'enflamme. Le but souhaité par Roosevelt est atteint. Les autres incidences militaires sont capitales. Le Japon dégarnit ses possessions chinoises pour mieux défendre son territoire. Il est conduit à repousser plus loin vers l'est ses avant-postes. D'où l'intention d'occuper Midway, prochaine grande victoire américaine.

Commando terrestre

Les marins italiens sont arrivés par les profondeurs de la mer, les aviateurs de Doolittle par le ciel. Le SAS de Stirling, à Sidi Haneish, le 27 juillet 1942, est arrivé, transporté très prosaïquement, par ce que les militaires français dénomment des « roulettes ».

Le SAS, *Special Air Service*, est l'œuvre d'un homme, David Stirling. En service au commando numéro 8 en Egypte, le lieutenant Stirling, 26 ans, se présente le 4 juillet 1941 à ses supérieurs hiérarchiques avec une idée en tête : « Frapper au point faible là où personne ne l'attend ». Le général Auchinleck, commandant en chef, est séduit. Il nomme Stirling capitaine et l'autorise à recruter 65 volontaires. Un peu par hasard, cette formation, à créer et développer, prend le nom de SAS. Au terme d'un entraînement rigoureux, Stirling lui donne un insigne et une devise : "*Who dares wins*" (Qui ose gagne). Et le SAS de passer aussitôt à l'action, effectuant des raids sur les arrières ennemis, en particulier contre les aérodromes de la *Luftwaffe*. Début juillet, le

SAS transporté jusqu'alors par camions et terminant à pied, perçoit 24 Jeeps. Ce merveilleux petit véhicule, avec ses quatre roues motrices si besoin, passe partout. Bardé de jerricans, il possède une autonomie de 2300 à 2500 kilomètres. Stirling surtout lui donne une puissance de feu redoutable : deux mitrailleuses *Vickers* jumelées à l'arrière, servies par un mitrailleur ; une autre à l'avant, servie par le passager à droite du chauffeur. Ainsi équipé Stirling sait qu'il peut entreprendre. Les commandos du SAS débouchant en jeeps, (trois hommes à bord) mitrailleront à bout portant les avions ennemis immobilisés sur les parkings. Faut-il encore oser le faire ! Les dégâts provoqués par les impacts des *Vickers* remplaceront ceux des bombes *Lewis* déposés manuellement.

Juillet 1942. Les Britanniques sont en difficultés devant Rommel qui avance vers Alexandrie. Auchinleck compte le bloquer à hauteur d'El Alamein mais a besoin de temps pour organiser une position défensive. Il convoque Stirling, auréolé par ses succès, et lui demande de détruire le maximum d'avions sur les terrains allemands. Car si le *Panzerdivisionen* de Rommel on souffert, la *Luftwaffe* se montre toujours aussi menaçante. Pour expérimenter sa nouvelle tactique sur Jeeps et dans le cadre des directives d'Auchinleck, Stirling choisit l'aérodrome de Sidi Haneish, en bordure de la mer, à 200 kilomètres à l'ouest d'El Alamein. La RAF y a localisé une forte concentration d'avions, bien garés de part et d'autre de la piste. Le désert libyen est un immense *no man's land*. Seule sa zone côtière est véritablement secteur de combat, sous réserve de quelques cas précis comme Bir-Hakeim. Il autorise les déplacements discrets. Après une progression difficile en longeant la bordure septentrionale de la dépression d'El-Qattara, Stirling a installé une base de départ, dite base n° 2, à 75 km au sud-ouest de Sidi Haneish. L'endroit se prête à une telle implantation. Au pied d'une longue falaise, des anfractuosités naturelles fournissent des grottes accessibles où se camoufler et se reposer.

Stirling a retenu 18 Jeeps. Trois des équipages, ceux du lieutenant Jordan et des aspirants Martin et Zirnheld, proviennent du *French Squadron*, c'est-à-dire des paras français du SAS. Avant

le départ, Stirling a expliqué le déroulement envisagé :

L'attaque contre Sidi Haneish aura lieu à 1 heure du matin dans la nuit du 26 au 27 juillet. Départ le 26 de la base 2 dès le coucher du soleil. Navigation nocturne. Début et mitraillage.

La colonne quitte son repère à l'heure prévue. Rouler apporte un souffle d'air. Le Rhodésien Mike Sadler est le navigateur. Avec son théodolite, il vise les étoiles pour se situer et mener la formation au but. Stirling lui fait confiance. Il a déjà eu l'occasion d'apprécier ses talents d'orientateur. Vers 2 heures, Sadler stoppe pour vérifier son point. Il estime Sidi Haneish 18 kilomètres au nord. Stirling profite de cette pause pour donner ses derniers ordres :

Nous nous arrêterons encore une fois lorsque nous arriverons à proximité de l'objectif, pour nous disposer en formation frontale pour aborder l'aérodrome. Ensuite, sur le terrain, à mon signal fusée verte, vite formation d'attaque en U renversé, et à l'attaque !

La lune s'est levée. Aux approches de la côte, le terrain est devenu plus plat. Il fut, il y a peu, un champ de bataille. Horrible spectacle de carcasses de chars et de véhicules et de cadavres abandonnés. La clarté lunaire le rend encore plus morbide. Sadler a demandé à faire halte une nouvelle fois pour ajuster son théodolite. Au bout de quelques instants, sûr de son fait, il annonce calmement :

D'après mes calculs, j'estime l'aérodrome à moins de deux kilomètres, juste droit devant nous. Il serait bon d'assurer la formation frontale dès maintenant.

Pourtant, tout est calme. Stirling a une confiance absolue en son navigateur : "*Well! We go !*" Comme à la parade, les véhicules s'alignent. Les conducteurs roulent doucement pour éviter de faire rugir les moteurs. Chefs de voiture, mitrailleurs essaient de percer l'obscurité pour déceler cet aérodrome annoncé devant eux. Soudain, l'horizon s'illumine à courte distance. Instant d'anxiété. Pourquoi ces projecteurs brutalement allumés ? Les Jeeps seraient-elles repérées ? Un bourdonne-

ment croissant ne tarde pas à en fournir l'explication. Un bimoteur est en approche. Le terrain d'aviation s'est éclairé pour lui baliser la piste et l'accès au parking. Stirling a réalisé. L'arrivée de cet avion est miraculeuse. Les Jeeps sont encore dans la pénombre. Leur objectif est devant elles, brillamment éclairé.

Les SAS sont à moins de 100 mètres de l'extrémité de la piste lorsque le train du bimoteur touche le sol. Les Vickers se déclenchent presque à bout portant. L'appareil s'embrase instantanément. Aussi vite les projecteurs s'éteignent. L'alerte est donnée. Une trompette sonnerait la charge. Autres temps, autres moyens. Stirling envoie vers le ciel sa fusée verte, le signal convenu. *Go!* La piste offre un autodrome magnifique. Les photographies aériennes étaient exactes. A pleine vitesse, les 18 Jeeps prennent la formation en U inversé prescrite avant le départ. En tête, Stirling. Derrière lui, Sadler. Puis une double colonne. Jordan ouvre la file de gauche. Zirnheld et Martin ferment celle de droite. Les cibles sont là, à portée de main, immobiles : *Messerschmitt*, *Stuka*, *Heinkel*, JU 52. Les traceuses partent en gerbes, à l'horizontale, au fur et à mesure que les Jeeps enfilent l'axe de la piste. Les mitrailleurs des trois premières voitures tirent légèrement en oblique, leurs camarades, dans les colonnes, ajustant de flanc. Des avions prennent feu aussitôt et explosent. D'autres semblent encaisser sans souffrir. Ce n'est qu'au bout de 30 à 40 secondes qu'ils accusent les rafales meurtrières. Des silhouettes affolées courent dans tous les sens. Certaines s'affaissent, fauchées en pleine course. A peine perceptible dans le vacarme général, le chuintement d'un obus précède une explosion, puis une autre. Un mortier vient d'entrer en action, s'efforçant de viser la piste. Quelques Jeeps sont touchées mais peuvent poursuivre. Celle de Stirling, par contre, est mise hors d'usage. Nul à bord n'est blessé. Ses passagers sautent en voltige dans le véhicule qui suivait. Deux Jeeps ont localisé les départs des coups. Une incursion rapide, des rafales de *Vickers*. Le mortier se tait. La fin de la piste a été atteinte. Regroupement. Stirling interroge : "*Everybody OK?*" *Yes*, miracle tout est OK. Demi-tour pour un ultime passage. Les

Vickers finissent de vider leurs tambours. Le capitaine Paddy Mayne, l'adjoint de Stirling, descend un instant. Il a repéré un avion tout neuf curieusement épargné. Fidèle à ses habitudes, il lui dépose une bombe Lewis. Il terminera la campagne avec près de 150 avions détruits personnellement. Aucun chasseur de la RAF n'alignera un tel bilan.

Les SAS ont retrouvé la sérénité du désert, la tension retombe. Derrière eux des incendies, des détonations. L'aérodrome rougeoit de mille feux. Stirling ordonne une pause pour se compter. Il n'a plus que 16 Jeeps, contre 18 au départ. La sienne, oui. Et l'autre ? Un SAS explique : « Elle a été touchée de plein fouet par un obus. J'ai récupéré le mitrailleur et le conducteur. L'autre mitrailleur est mort ». Tout est clair. Stirling donne ses instructions pour le retour à la base, dans les grottes de la falaise. « Eclatement par deux ou trois. Vous connaissez le cap à suivre. Les Allemands vont nous chercher. Pas de progression de jour. Roulez de nuit ! A bientôt à la base. »

Ce retour sera tragique pour une équipe française repérée par les *Stuka* et mitraillée. L'aspirant Zirnheld est mortellement blessé. Dans ses papiers personnels, son ami Martin trouvera une prière qu'il avait composée :

Donnez-moi, mon Dieu, ce qui vous reste,
Donnez-moi ce qu'on ne vous demande jamais,
Je ne vous demande pas le repos
Ni la tranquillité...

Cette prière est aujourd'hui celle des parachutistes français. Le bilan du raid sur Sidi Haneish est incertain. Le commandement britannique retiendra 25 avions détruits, et une douzaine d'autres endommagés.

Commando aéroporté

Le 25 juillet 1943, Benito Mussolini, chef du gouvernement italien depuis 1922, a été désavoué par le Grand Conseil fasciste. A la sortie de l'audience royale où il avait été convoqué, le Duce a été arrêté et interné dans un lieu secret. Cette chute de son compère fasciste ennuie Hitler. Après ses revers à Stalingrad et en Tunisie, voici que l'Italie risque

de se détacher de lui. Récupérer Mussolini permettrait de rétablir le lien, si artificiel soit-il, avec l'Italie. Mais où est le Duce ?

La mission de découvrir son lieu d'internement et de le délivrer, le 26 juillet, Hitler la confie à un grand diable balafre, le *Hauptsturmführer* SS (capitaine) Otto Skorzeny. A cette date, Skorzeny commande le bataillon ZBV *Friedenthal*, unité Waffen SS à « destination spéciale ». Ce sigle mystérieux cache une unité de 300 hommes, tous volontaires et appartenant aux Waffen SS, destinée, comme le nom l'indique, à des missions spéciales. Dans l'immédiat, Skorzeny est placé sous les ordres du général Student, le patron des paras allemands. Les deux hommes partent aussitôt pour l'Italie où Student a déjà des bataillons. Skorzeny y sera rejoint par une vingtaine de ses hommes commandés par son adjoint, le lieutenant Radl. La première difficulté pour Student et Skorzeny est de découvrir où est interné Mussolini ? Travaillant en liaison avec le SD allemand, ils finissent par apprendre qu'il a été transporté à l'hôtel *Refugio Albergo* dans le massif des Abruzzes. Le site au cœur du massif du Gran Sasso, sur le plateau du Campo Imperatore, se situe à 2112 mètres d'altitude. Il est relié à la vallée par un téléphérique. Le *Refugio Albergo*, évacué par les clients et le personnel, est gardé par 250 carabiniers. Pour compléter l'unique documentation, à usage touristique, dont il dispose, Skorzeny survole les lieux à haute altitude afin de ne pas attirer l'attention. Les photos qu'il prend laissent apparaître à côté de l'hôtel une prairie « parfaitement plate ». On constatera, à l'expérience, qu'elle est sérieusement pentue.

Le 10 septembre Student fait le point avec Skorzeny et le major Mors commandant le 1^e bataillon de parachutistes du *Fallschirmjägerregiment* 7. Les trois hommes tombent vite d'accord. Parachutage ? Hors de question. La « prairie » est de dimension trop modeste. Accès par le téléphérique ? La défense, au *Campo Imperatore*, serait alertée. Seule solution possible préconisée par Mors, des planeurs. Une dizaine d'appareils permettrait d'arriver à pied d'œuvre. Student est convaincu. Douze planeurs à neuf – sans compter les pilotes – donnent un effectif global de 108. Dix seront occupés par des paras. Deux par des gens du ZBV *Friedenthal*. Le commando

sur le Gran Sasso est d'abord et avant tout un commando de parachutistes. Le lieutenant von Berlepsch en est le chef, même si son grade est inférieur à celui de Skorzeny. Pour Skorzeny, une seule mission essentiellement politique : ramener Mussolini à Hitler. Student fixe l'opération au 12 septembre, dès l'arrivée des planeurs en provenance de Valence, France.

12 septembre 1943

2 heures du matin. Mors part avec une colonne motorisée vers les Abruzzes afin d'atteindre le départ du téléphérique et venir appuyer les éléments aéroportés.

5 heures. Paras de von Berlepsch et gens de Skorzeny commencent à se préparer sur le terrain de Pratica di Mare au nord de Rome.

12 heures. Arrivée tardive, de douze planeurs DFS 230, du type de ceux qui, le 10 mai 1940, se sont posées sur le fort belge d'Eben-Emael. Plein de carburant des *Henschel* 126 de remorquage.

13 heures. Décollage. Les planeurs doivent se poser dans un ensellement, la « fameuse prairie », à quelques dizaines de mètres de l'hôtel. Les planeurs n^o 1 et 2 fourniront les équipes de mitrailleurs chargés d'assurer la protection. Von Berlepsch a pris place dans le n^o 5 afin de conduire l'assaut avec les éléments de tête. Skorzeny a embarqué dans le n^o 3 avec le général italien Soleti, patron des forces de police militarisées italiennes, qui doit intimer aux carabiniers de ne pas réagir. La piste avait été bombardée et cache des cratères. Les deux derniers planeurs de paras capotent. De la première partie du vol, Skorzeny écrira :

Lentement, en décrivant de larges courbes, nous nous élevons, notre caravane se forme et met le cap au nord-est. Le temps paraît idéal pour notre entreprise : d'immenses cumulus blancs flottent à environ 3 000 mètres d'altitude. Aucun vent ne disperse ces nuages, nous allons donc atteindre notre destination sans avoir été repérés, et pourront plonger brusquement sur notre objectif.

La formation traverse la zone nuageuse. A la sortie, le lieutenant Meyer, le pilote du n^o 3,

annonce que les n° 1 et 2 ne sont plus en tête. (Ils seront contraints de faire demi-tour). Skorzeny se retrouve en tête de la formation. Une belle aubaine pour lui.

14 heures. Mors, en bas, après un rapide combat, a forcé un barrage italien. Pour lui, la route est libre jusqu'au départ du téléphérique. Pour les pilotes, le *Refugio Albergo* apparaît, masse semi-circulaire calée sur le plateau. Les câbles de remorquage sont largués. Un grand silence s'établit. Meyer cherche la prairie où il doit se poser. Elle est bien là, mais singulièrement abrupte.

La suite, c'est Skorzeny qui l'a relatée. Naturellement, il se donne la primeur. Sa position dans le premier planeur la lui confère un peu. Pas totalement ! Dans son récit, il oublie singulièrement les paras de von Berlepsch qui par leur nombre et leur rush assureront le succès total. Meyer a basculé son planeur sur la gauche. La terre monte vite. Libération du parachute de freinage. Heurt à l'impact avec le sol. Craquement de l'appareil qui glisse sur quelques mètres et s'immobilise. Il est à 15 mètres du *Refugio Albergo*. Les autres planeurs, presque au même moment, s'écrasent à quelques dizaines de mètres de l'hôtel, côté opposé. Tout se déroule très vite. Les hommes jaillissent des planeurs. Menaçants, fusil d'assaut FG 42 à la main, ils crient *mani in alto* aux sentinelles stupéfiées par cette irruption inopinée. Skorzeny fonce. Une terrasse haute de trois mètres, barre l'accès à l'entrée. Elle est escaladée d'un bond. Deux mitrailleuses, en batterie dans un angle, sont rapidement renversées.

A une fenêtre du premier étage de la façade principale un visage se montre : Mussolini. « Duce, éloignez-vous de la fenêtre » hurle Skorzeny qui craint de mauvaises rafales. Dans le hall du *Refugio Albergo*, les Allemands, à coups de crosse, se fraient sans douceur un passage au milieu des carabinieri. Tous continuent de crier *mani in alto*. Soleti a suivi le mouvement. Lui aussi ordonne à ses compatriotes de ne pas tirer. La soudaineté brutale de l'intervention, les ordres lancés d'un ton qui n'admet pas de réplique paient ; personne ne tire. Pourtant les assaillants ne sont pas

nombreux. Quatre planeurs manquent. Un cinquième s'est écrasé avec des blessés. Un sixième a atterri à plus de 300 mètres. Au total, ils sont à peine une soixantaine, pilotes compris, à se précipiter vers le *Refugio Albergo*. Ils ont pour eux leur ardeur farouche, leur armement impressionnant. A l'intérieur du bâtiment, l'escalier est avalé quatre à quatre. Skorzeny arrive l'un des premiers sur le palier. Une porte lui fait face. Il l'ouvre. Mussolini est là en compagnie de deux officiers italiens immédiatement remplacés par deux sous-officiers paras. Les Allemands sont maîtres des lieux. Le colonel italien, commandant la garnison, s'est plié à l'injonction de se rendre.

Mors arrive par le téléphérique. Il se présente avec raison « en tant que chef responsable de l'entreprise et commandant des troupes engagées. » Skorzeny va lui voler la vedette. Il faut évacuer le Duce au plus vite. Le *Fieseler Storch* de Student, piloté par le capitaine Gerlach tournoie au-dessus. Allemands et Italiens se mettent à l'ouvrage pour dégager un semblant de piste sur 60 mètres de long. Avec maîtrise Gerlach se pose dans ce mouchoir de poche. L'homme n'a pas froid aux yeux. Mais il n'est pas d'accord. Mussolini, oui. Skorzeny, non. Trois sont impossibles et le SS n'est pas un poids plume. La discussion est vive et Gerlach se laisse convaincre. Il réussira à décoller et à reprendre son appareil ayant plongé dans le vide. Cap sur Pratica di Mare où trois *Heinkel* 111 étaient en attente. Le soir Mussolini et Skorzeny seront à Vienne, le second tirant à lui tout le mérite de l'aventure. Le pli sera pris. Il sera l'homme du Gran Sasso et non Student, Mors ou von Berlepsch.

Conclusion

Commando sous-marin. Commando aérien. Commando terrestre. Commando aéroporté. Face à une situation inédite, des combattants ont su trouver des solutions nouvelles. Dans tous les cas la surprise a joué. L'ardeur et le courage l'ont accompagnée avec cette pincée de fol héroïsme qui rend possible ce qui paraît impossible. ▣

Analyse de campagne, d'opération et de bataille

PAR LE CAPITAINE DE VAISSEAU RANDALL G. BOWDISH, US NAVY



« Mon fils devrait souvent lire et méditer à propos de l'histoire ; c'est la seule vraie philosophie. Il devrait également lire et méditer à propos des campagnes des grands capitaines. C'est la seule façon d'apprendre l'art de la guerre. »

Napoléon

Le sage conseil d'apprendre l'art de la guerre en étudiant les campagnes des grands capitaines que Napoléon donnait à son fils s'applique aujourd'hui autant qu'il le faisait au début du 19^e siècle. Les planificateurs militaires peuvent apprendre l'« art du possible » en analysant les campa-

gnes, les opérations et les batailles dans les divers types de conflits à différentes époques. L'étude de la riche histoire des campagnes, opérations et batailles du passé grave dans la mémoire des exemples de génie militaire qui peuvent être exploités en cas de besoin. La bataille livrée par Alexandre à Gaugamela et sa

campagne de Perse, Hannibal à Cannes et sa campagne d'Italie, Napoléon à Ulm, Nelson à Trafalgar, MacArthur à Inchon, Mao en Chine, Giap au Viêt-Nam et Schwarzkopf lors de *Operation Desert Storm* offrent des exemples d'application parfaite de l'art opérationnel. À l'inverse, comprendre les facteurs négligés de planification, les erreurs de calcul « parce qu'il manquait un clou » et les piètres décisions qui furent les causes premières d'une défaite constitue également une mine d'enseignements pour les planificateurs. Custer à Little Big Horn, Santa Anna au Texas, Napoléon et Hitler en Russie et les Etats-Unis au Viêt-Nam ne sont que quelques exemples de cas devant servir d'avertissements pour des planificateurs d'opérations attentifs. La fusion des faits historiques, de la théorie, des principes, des aspects de l'art du combat et d'autres facteurs d'analyse offre aux planificateurs militaires d'aujourd'hui les outils qui leur permettront de mieux répondre aux questions complexes que soulèveront les conflits dans le monde du 21^e siècle.

Cet article se propose d'offrir à l'étudiant de l'art opérationnel une méthodologie d'analyse de campagne, d'opération et de bataille (ci-après COB). Bien qu'il s'adresse principalement à l'étudiant au niveau intermédiaire dans une école de guerre, les étudiants recevant un enseignement militaire spécialisé aux niveaux tactique et stratégique peuvent également en tirer profit. L'analyse COB consiste en une étude mesurée et systématique de campagnes, d'opérations et de batailles dans tout l'éventail des opérations militaires.¹ Même si elle effleure les niveaux stratégique et tactique des conflits, elle met principalement l'accent sur le niveau opérationnel. Elle part des descriptions des *auteurs*, de la *nature*, du *moment* et du *lieu* des événements qui se produisirent auxquelles se livrent les historiens militaires pour déterminer *comment* et *pourquoi* ils se produisirent afin de peaufiner la théorie et les principes et d'en tirer des enseignements applicables à l'avenir. Bénéficiant d'une connaissance préalable et d'une bonne compréhension des conflits du passé, les planificateurs et chefs militaires peuvent alors puiser dans une réserve

d'exemples reconnaissables² de planification et d'exécution.

Approches utilisées dans le passé

Alors que les objectifs de l'analyse de campagne sont bien compris, les informations concernant la *façon* de la mener efficacement sont moins claires. Nous examinerons d'abord les contributions de trois participants clés – un théoricien, un historien militaire et un officier d'active – avant d'établir une méthodologie synthétisée applicable à l'analyse COB moderne.

Lors de son examen de l'analyse critique, Carl von Clausewitz, le théoricien des trois,³ offrit des directives générales sous la forme d'une approche à trois phases :⁴

- D'abord, l'identification et l'interprétation de faits sans ambiguïté.
- Ensuite, le rattachement des effets à leurs causes.
- Enfin, l'étude et l'évaluation des moyens employés.

Clausewitz considérait la théorie à la fois comme le point de départ et le point final de l'analyse critique. En l'absence au moins d'une théorie opérationnelle, la critique ne pouvait avoir une base. D'un autre côté, seule une théorie peaufinée aidait le militaire professionnel à former un jugement. Clausewitz proposait deux aspects de l'analyse critique. Les rapports de cause à effet comme la relation entre la fin et les moyens étaient importants pour arriver à un jugement holistique. Il admettait toutefois qu'il était impossible de connaître tous les faits et mettait en garde contre l'utilisation de conjectures pour combler les vides dans les rapports de cause à effet. Bien que les conseils de Clausewitz soient utiles en termes généraux de conseils de prudence et de recommandations, ils n'entrent pas suffisamment dans les détails en tant que principes élémentaires d'analyse opérationnelle.

L'historien allemand du 19^e siècle Hans Delbrück développa les thèmes de Clausewitz. Au lieu d'accepter sans réserve les affirmations souvent exagérées des historiens du passé, Delbrück

prit soin de confirmer d'abord la véracité de leurs récits en termes de lois de la guerre, de nombres, d'armement, de terrain, de rapport temps-distance et de tactique. Par exemple, Delbrück fut en mesure de réfuter l'affirmation d'Hérodote selon laquelle les Grecs faisaient face à 2 641 610 hommes sous les ordres de Xerxès en démontrant que leurs colonnes en marche se seraient étirées sur 675 kilomètres de Suse aux Thermopyles au début de la bataille.⁵ Ce procédé, connu sous le nom de *Sachritik* (critique factuelle),⁶ représenta un ajout important à la méthode consacrée de critique des sources. Delbrück réalisa que, « avant de pouvoir tirer des conclusions générales des guerres du passé, l'historien doit déterminer avec toute l'exactitude possible la façon dont ces guerres avaient été menées. » Disposant de récits historiquement corrects, Delbrück put également établir des modèles applicables à des campagnes et à des batailles similaires menées à différentes époques « dans lesquelles les conditions de batailles du passé étaient pratiquement reproduites »,⁷ ce qui lui permit d'établir une corrélation rudimentaire de la théorie et des principes via une analyse comparative.

Des conseils plus récents figuraient dans l'article du lieutenant colonel John Votaw intitulé "*An Approach to the Study of Military History*"⁸ (Une approche de l'étude de l'histoire militaire). Votaw, alors officier d'active à West Point, proposait plusieurs approches d'analyse de batailles et de campagnes s'articulant autour de divers schémas organiques. Une façon de structurer l'analyse consistait à l'articuler autour de l'évaluation de la situation par le commandant (*Commander's Estimate of the Situation* – CES). Dans cette approche, l'analyste posait des questions cruciales et y répondait :

- Qui étaient les participants ?
- Qu'arriva-t-il ?
- Quand est-ce arrivé ?
- Où est-ce arrivé ?
- Comment l'action s'est-elle développée ?
- Pourquoi les choses ont-elles évolué comme elles l'ont fait ?

- Que fut la signification de l'action ?

Votaw considérait cette pratique journalistique de base comme un moyen systématique d'analyse d'une campagne et du déroulement d'une bataille. Il préconisait une deuxième approche utilisant une technique narrative. Dans cette méthode, la structure s'articule autour des éléments suivants :⁹

- Evaluation de la situation stratégique
- Examen du cadre tactique
- Liste des autres facteurs affectant l'évènement
- Formulation des enseignements historiques à tirer
- Evaluation de la signification de l'évènement

Cette approche s'appuyait essentiellement sur une description narrative des événements mais elle exigeait également un niveau plus élevé de traitement cognitif de la part du professionnel dans la mesure où elle exigeait également la capacité à synthétiser et à évaluer la documentation.

Votaw recommandait également une troisième approche – une analyse dont la structure s'articule autour des décisions cruciales. Cette technique, qui se révèle également utile dans les études de commandement, les jeux de prise de décisions tactiques et les analyses de batailles avec visite sur le terrain, commençait par une évaluation des cadres stratégique et opérationnel, de l'état d'esprit du commandant, des informations dont il disposait à l'époque et de ses plans. Les opinions portant sur les décisions ultérieures du commandant dans les limites des contraintes situationnelles de l'évènement faisaient ensuite l'objet d'une évaluation. Cela impliquait que le professionnel de l'art opérationnel devait s'efforcer de se mettre dans la peau du commandant pour pouvoir connaître par l'imagination les guerriers du passé et tirer des enseignements de l'expérience de ceux-ci.

Pour ce qui est du mécanisme de l'analyse opérationnelle, Votaw recommande deux groupes de facteurs pour l'étude de l'histoire,

qui sont également applicables à l'analyse opérationnelle. Le premier de ces groupes représentait une enquête basée sur les dix « fils de continuité »¹⁰ tels qu'on les enseignait à West Point. Les fils de continuité correspondaient aux éléments suivants :

- Théorie et doctrine militaires
- Professionnalisme militaire
- Exercice du commandement
- Stratégie
- Tactique
- Logistique et gestion
- Technologie
- Facteurs politiques
- Facteurs sociaux
- Facteurs économiques

Votaw reconnaissait que les fils n'avaient aucune valeur intrinsèque ; ils servaient simplement de moyen de placer les événements dans leur contexte. Leur principal avantage était de permettre d'identifier les changements clés ayant affecté les affaires militaires au cours de l'histoire. Ils servaient de fils persistants qui aidaient à identifier la transformation survenue lors des comparaisons effectuées entre différentes ères de conflits.

Le deuxième groupe de facteurs d'analyse se composait des principes de la guerre. Bien que l'héritage controversé de Jomini¹¹ continue à susciter des débats parmi les spécialistes des questions militaires et les professionnels, rares sont ceux qui ont suggéré un moyen analytique supérieur aux principes de la guerre pour étudier et concevoir des opérations. Votaw considérait les principes de la guerre comme utiles pour explorer d'une façon plus approfondie le fil de continuité que représentent la théorie et la doctrine militaires. L'ironie c'est que cela résulta en une synthèse entre l'approche des « principes de la guerre » de Jomini et la méthodologie plus prudente de Clausewitz. Clausewitz, le principal critique de Jomini, lança une mise en garde :

Tous les résultats positifs d'une étude théorique – l'ensemble des principes, des règles et des méthodes – auront une application de moins en moins universelle et représenteront une vérité de moins en moins absolue au fur et à mesure qu'ils se rapprocheront de l'état de doctrine concrète. Ils doivent être utilisés en cas de besoin et leur applicabilité dans toute situation donnée doit toujours être une question d'opinion. Un critique ne devrait jamais utiliser les résultats d'une théorie comme lois et normes mais seulement – comme le fait le soldat – pour aider à formuler une évaluation.¹²

Tout en gardant cet avertissement à l'esprit, nous nous tournons maintenant vers une méthodologie moderne qui s'appuie sur les travaux de Clausewitz, de Delbrück et de Votaw.

Méthodologie

Une méthodologie d'analyse COB doit être suffisamment spécifique pour guider l'élève à travers les étapes nécessaires de l'élaboration d'un produit fini mais pas pédante au point d'étouffer la créativité ou d'imposer un processus d'analyse mal adapté aux spécifications situationnelles propres à la campagne, à l'opération et à la bataille à étudier. Les grandes lignes d'une méthodologie d'analyse sont présentées ci-après. Chacune des étapes est examinée dans les paragraphes qui suivent cette présentation.

- Choix d'une campagne, d'une opération et d'une bataille
- Recherche générale et choix de sources
- Elaboration d'une esquisse de thèse et des grandes lignes de l'analyse
- Elaboration d'un récit opératoire et d'une évaluation de la situation par le commandant
- Rédaction d'une description du cadre stratégique et de la situation opérationnelle, ainsi que d'un plan sommaire
- Choix de facteurs d'analyse appropriés

- Exécution d'une analyse fondée sur le récit et l'évaluation de la situation par le commandant
- Rédaction (ou remaniement) de l'introduction et de la conclusion
- Peaufinage de la thèse

Choix d'une campagne-opération-bataille

La première chose à faire pour quiconque étudie une analyse COB est de choisir une campagne-opération-bataille conforme aux paramètres de la tâche assignée. En général, lorsqu'on donne aux étudiants la liberté de choisir une COB, nombreux sont ceux qui en choisissent une qui les intéresse personnellement, en raison de leur propre participation, de celle d'un parent ou ami, ou par curiosité. Cette approche présente un double avantage : le professionnel est généralement plus passionné et plus sérieux à propos de la COB et il peut également arriver qu'il ait accès à des sources inédites. L'inconvénient de cette approche est qu'elle peut avoir pour résultat une banale recsue de la conduite de la dernière guerre.

Recherche générale et choix de sources

Une fois une COB choisie (ou dans le cadre d'un effort visant à en identifier une qui convient), le professionnel doit commencer une recherche générale sur le sujet. Un bon point de départ est le *Reader's Guide to Military History* (Guide des textes d'histoire militaire).¹³ Il traite de plus de 500 sujets à chacun desquels il consacre au moins une page. Chaque entrée commence par une excellente bibliographie de références faisant autorité, suivie d'un examen du conflit en termes de sources citées et, ce qui est peut-être le plus important pour le professionnel, une évaluation de la qualité de ces sources.

Armé d'une solide bibliographie, l'analyste COB est alors prêt à collaborer avec un documentaliste afin de localiser d'autres documents se rapportant à la tâche assignée. Même à l'ère de l'information et de l'internet apparemment omniprésent, le recours à un documentaliste compétent non seulement permet de gagner

beaucoup de temps mais également se révèle précieux pour découvrir les perles rares que sont ces sources inconnues du public. Depuis les manuscrits inédits et les documents d'archives jusqu'aux revues spécialisées dans les affaires militaires et aux articles de la grande presse, un documentaliste découvrira presque toujours plus de sources précieuses que ne pourrait le faire un analyste travaillant seul.

Il est souvent utile de consulter la biographie des auteurs et les critiques de leurs ouvrages afin de déterminer leur crédibilité et leurs préjugés potentiels. Il est également important de « considérer la source » lorsqu'on examine des articles, dans la mesure où certaines publications font preuve de parti pris dans leurs éditoriaux.

En plus d'un éventail de sources qui englobe dans sa totalité la période à étudier, l'étudiant doit également rechercher des sources qui confèrent une portée stratégique, opérationnelle et tactique à l'étude. La part du lion de la documentation de recherche doit se situer au niveau opérationnel mais la stratégie et la tactique interviennent dans l'analyse. L'objectif à ce stade du processus doit être une familiarisation générale avec la COB sous forme d'une vue d'ensemble de celle-ci.

Elaboration d'une esquisse de thèse et des grandes lignes de l'analyse

L'expression de l'idée maîtresse ou du point clé d'une analyse COB sous forme d'une thèse exprimée en une ou deux phrases représente apparemment l'étape la plus aisée du processus ; pourtant, il arrive souvent qu'elle constitue la principale source de frustration. L'expression d'une thèse est importante en ce qu'elle présente d'une façon claire et concise l'objet de l'analyse, répondant à la question clé qui conduit à l'origine à la recherche. Une thèse bien présentée exprime une idée principale, prend position sur un sujet et soutient une conclusion à son propos. L'expression d'une thèse s'appuie sur des preuves fondées, sensées et corroborées. Il n'y a initialement pas lieu de s'inquiéter de ne pas exprimer la thèse parfaitement car il est vraisemblable qu'elle changera au fur et à mesure qu'on acquiert de nouveaux éléments d'infor-

mation sur la COB. Une esquisse suffira pour mettre le processus en marche.

Une fois que l'étudiant a en tête la conclusion sous forme d'expression d'une thèse, une esquisse lui offre un plan pour y arriver. Une esquisse générale d'analyse opérationnelle figure ci-après. Elle est basée sur une description écrite de 12 à 15 pages de ce qui est demandé des étudiants de niveau intermédiaire dans les écoles de guerre qui sont engagés dans l'étude du niveau opérationnel de la guerre. Compte tenu de la nature générale des rubriques, cette esquisse est suffisamment souple pour s'adapter à une étude de longueur indéterminée pouvant aller de deux pages à un livre. Elle devrait naturellement être propre à la COB étudiée. Mais même superficiellement, elle offre à l'étudiant un guide jusqu'à sa destination et lui indique les jalons qui devront marquer sa recherche.

- Enoncé d'une thèse
- Introduction
- Cadre stratégique
- Situation opérationnelle et plan sommaire
- Analyse
- Evaluations
- Conclusion

Elaboration d'un récit opératoire et évaluation de la situation par le commandant

Un récit opératoire constitue une phase intermédiaire cruciale d'une analyse COB. Il apporte le soutien probatoire des arguments présentés par un étudiant. Les questions posées dans une évaluation de la situation par le commandant représentent généralement une bonne référence de départ. Un récit répondant aux questions *qui, quoi, quand, où et comment* relatives aux événements clés sert de ligne de référence en termes d'effets à partir de laquelle il est ensuite possible d'étudier les rapports de cause à effet. Comme le faisait remarquer Delbrück, l'exactitude des faits doit être pratiquement absolue pour qu'on puisse arriver à des conclusions ou évaluations significatives.

Lors de l'élaboration du récit, il convient également d'accorder une attention particulière à l'extraction des événements et facteurs stratégiques, opérationnels et tactiques cruciaux. Comme indiqué dans la section précédente, une analyse COB doit être examinée dans son contexte stratégique et opérationnel correct.

Rédaction de la description du cadre stratégique et de la situation opérationnelle, ainsi que d'un plan sommaire

Une analyse COB doit être conçue dans son contexte stratégique et opérationnel. Au niveau stratégique, la situation géopolitique des belligérants, leurs buts de guerre, ainsi que les directives stratégiques qui sont données au chef militaire par les autorités politiques de son pays, jouent un rôle crucial dans la préparation de l'analyse COB.¹⁴ De même, l'identification des entités géographiques clés et des points décisifs, l'utilisation de lignes intérieures plutôt qu'extérieures et les évaluations nettes des belligérants donne des informations cruciales pour la compréhension de la situation opérationnelle. Il convient également d'expliquer une vue d'ensemble de l'humanographie critique,¹⁵ en particulier en cas d'opérations militaires autres que celles de guerre (*Military Operations Other Than War* – MOOTW).

L'un des éléments les plus importants d'une analyse COB est la compréhension des plans des belligérants. Celle du plan initial est cruciale si on doit acquérir un aperçu des rapports de cause à effet. Il est possible, armé du plan, de comparer l'action prévue et celle qui se déroula effectivement. Les hypothèses, contraintes et restrictions ayant affecté la planification, ainsi que les moyens disponibles, sont souvent tous négligés mais représentent néanmoins des aspects cruciaux d'un plan et de son analyse ultérieure.

Choix des facteurs d'analyse appropriés

En termes simplifiés au maximum, l'analyse est définie comme la « décomposition d'un tout pour faire apparaître les éléments qui le composent. »¹⁶ Il existe toutefois de nombreux types d'analyse. En fonction du champ de l'étude, l'analyse prend une forme propre

aux caractéristiques particulières de la discipline. Pour le militaire professionnel, l'analyse historique sert à obtenir un meilleur aperçu des rapports de cause à effet de l'étude des guerres du passé. Armé de ces connaissances, le militaire professionnel peut alors mettre en application des facteurs de causalité synthétisés afin de parvenir aux effets souhaités à l'occasion de guerres futures.

Une analyse COB peut être structurée de nombreuses façons. Dans les sections qui suivent, plusieurs concepts de structuration, ainsi que certaines considérations essentielles concernant leur emploi, sont examinés.

Analyse par facettes

Une façon de structurer une analyse consiste à le faire dans la forme dans laquelle elle sera mise en application. Une analyse utilisant les facettes de l'art opérationnel énumérées ci-dessous présente l'avantage d'appliquer des facteurs acceptés par la doctrine en vigueur¹⁷ et utilisés dans la planification COB interarmées :

- Synergie
- Simultanéité et profondeur
- Attentes
- Equilibre
- Avantage
- Minutage et rythme
- Portée opérationnelle et approche
- Forces et fonctions
- Organisation des opérations
- Centres de gravité
- Actions directes par opposition à indirectes
- Points décisifs
- Point culminant
- Conclusion

Comme on peut s'y attendre, les facettes de l'art opérationnel se rapportent principalement au niveau opérationnel de la guerre

mais certaines d'entre elles, telles que centres de gravité et actions directes par opposition à indirectes, présentent également une utilité au niveau stratégique. De même, des facettes telles que, entre autres, points décisifs, ainsi que minutage et rythme, sont également utiles à des fins de planification tactique. Une analyse utilisant les facettes de l'art opérationnel présente toutefois certains inconvénients. Considérées isolément, les facettes n'abordent qu'indirectement certains des principes clés de la guerre, qui sont examinés dans la prochaine section. Par exemple, la surprise et la déception, deux aspects cruciaux de l'avantage, sont cachées à la rubrique « Autres considérations », dans une longue liste de considérations clés de planification.¹⁸

Analyse par principes

Une approche de l'analyse consacrée par l'usage est celle qui utilise les **principes de la guerre**. Selon la publication interarmées (*Joint Publication*) 3-0, *Doctrine for Joint Operations* (Doctrine d'opérations interarmées), « Les principes de la guerre guident la conduite de la guerre aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique. Ils sont le fondement durable de la doctrine militaire américaine. »¹⁹ Bien que les principes de la guerre varient suivant les pays²⁰ et se soient quelque peu transformés depuis que Jomini les avait conçus initialement comme maximes,²¹ les principes américains de la guerre²² énumérés ci-dessous ont connu une certaine stabilité à l'époque contemporaine :

- Objectif
- Attaque
- Masse
- Economie des forces
- Manœuvre
- Unité du commandement
- Sécurité
- Surprise
- Simplicité

Néanmoins, tout comme les facettes de l'art opérationnel, les principes de la guerre présentent un certain nombre de faiblesses. Par exemple, le principe de l'attaque est favorisé par rapport à la défense. Des situations dans lesquelles un plan défensif est tout à fait approprié peuvent toutefois se présenter. Un autre point faible est que les tirs ne sont examinés que dans le contexte de la manœuvre. En outre, bien que l'unité du commandement ait pour objet de garantir l'unité des efforts, le fait d'identifier le principe uniquement comme l'unité du commandement conduit souvent à une focalisation intéressée sur la centralisation pour la centralisation.

Le contre-terrorisme, la contre-insurrection, les opérations de maintien de la paix, l'aide humanitaire et les opérations d'évacuation de non-combattants sont des exemples parmi d'autres d'opérations sortant du cadre des opérations classiques qui exigent une planification militaire et une participation des forces armées. Les principes d'opérations militaires autres que celles de guerre, énumérées ci-dessous offrent un modèle utile d'analyse et de planification de ces opérations :

- Objectif
- Unité des efforts
- Sécurité
- Retenue
- Persévérance
- Légitimité²³

Alors que les trois premiers de ces principes sont pratiquement identiques à leurs équivalents dans la guerre classique, les trois derniers sont très différents et le dernier de ceux-ci, la légitimité, n'a apparemment rien à voir avec les opérations militaires. Cela fait ressortir la nécessité de choisir des facteurs appropriés au type de conflit à étudier. Même si la légitimité peut n'avoir que peu de rapports avec la maîtrise des armements (qui est l'un des types d'opérations militaires autres que celles de guerre), elle a tout à voir avec une insurrection. En outre, même si la simplicité n'est pas un principe d'opérations militai-

res autres que celles de guerre, cela ne veut pas dire qu'elle ne peut s'appliquer à la planification de ce type d'opérations.

Analyse par facteurs humains

Les facteurs humains ont toujours joué un rôle important dans la guerre. Déjà pendant la période de guerre entre les états (453-221 av. J.-C.) de l'histoire de la Chine, les théoriciens militaires et les professionnels débattaient ouvertement du rôle crucial joué par les facteurs humains dans la préparation et la conduite de la guerre. Comme Samuel B. Griffith le rappela brièvement dans son introduction à *L'art de la guerre*, « Sun Tzu réalisa qu'un préliminaire indispensable à la bataille était l'attaque des facultés mentales de l'ennemi. »²⁴ Ce ne fut toutefois pas avant la fin du 19^e siècle, avec l'apparition de la psychologie en tant que science, que les théoriciens et analystes militaires disposèrent enfin d'un lexique et d'outils reposant sur des bases scientifiques pour examiner ce que Clausewitz appelait avec angoisse²⁵ les facteurs « moraux ». A l'aube du 21^e siècle, une renaissance des facteurs humains s'est produite dans l'étude des affaires militaires.

Aiguillonnés par les difficultés rencontrées lors de la planification et de l'exécution de la lutte à la fois contre un mouvement terroriste international d'une grande complexité et une insurrection difficile à combattre en Irak, les planificateurs américains se sont tournés vers le passé et le présent pour y trouver des réponses. L'existence de nouveaux efforts de compréhension du rôle des facteurs humains dans les conflits se manifeste clairement par l'émergence du renseignement culturel, de la psychologie du terrorisme et de la sensibilisation à l'importance des langues dans les écoles de guerre. Un renouveau d'intérêt pour le *Small Wars Manual* (Manuel des conflits de faible intensité) des *Marines*,²⁶ qui absorba les enseignements des « guerres bananières », s'est accompagné d'un examen sous un jour nouveau des insurrections du passé telles que la guerre menée par Napoléon en Espagne, celle que remportèrent les Britanniques en

Malaisie occidentale et celle que perdit la France en Algérie. De même, un renouveau d'intérêt pour les ouvrages classiques consacrés au terrorisme, tels que *The Assassins* (Les assassins) de Bernard Lewis,²⁷ a correspondu à la publication d'un grand nombre d'ouvrages nouveaux sur le même sujet.

L'analyse COB par facteur humains peut prendre de nombreuses formes, dont quelques unes sont énumérées ci-dessous :

- Culture
- Religion
- Volonté
- Leadership
- Traits de personnalité
- Besoins humains (comme dans la hiérarchie des besoins établie par Maslow)
- Sentiments (crainte, panique, courage)
- Discipline
- Cohésion, moral et esprit de corps

Analyse par fonctions

La planification d'une campagne exige l'intégration d'efforts par ailleurs disparates. Une approche fonctionnelle du combat apporte une certaine synergie à la planification, tout en permettant d'évaluer la faisabilité, l'admissibilité et l'exhaustivité d'un plan. Compte tenu de l'importance de l'intégration des fonctions à la planification, une meilleure compréhension de ses aspects élémentaires est obtenue grâce à l'analyse COB par fonctions.

Les *Marines* utilisent les six fonctions de combat énumérées ci-dessous comme moyen d'intégration de la planification d'une campagne :²⁸

- Commandement et contrôle
- Manœuvre
- Tirs
- Renseignement

- Logistique
- Protection des forces

Un exemple de l'utilité d'une approche fonctionnelle de la planification d'une campagne est illustré dans la publication doctrinale du *U.S. Marine Corps* intitulée *Campaigning* (Conduite d'une campagne).²⁹ Le concept fonctionnel de manœuvre est décrit dans le cadre d'une analyse du brillant débarquement de MacArthur à Inchon. Une approche strictement fonctionnelle présente toutefois un inconvénient : l'analyse risque d'ignorer une fonction cruciale naissante, telle que les opérations d'information à l'aube du 21^e siècle, simplement parce qu'elle ne figure pas sur la « liste ». Elle peut également partager le sort d'une approche d'analyse purement par facettes en ignorant des principes clés tels que la surprise.

Analyse transformationnelle

Les périodes de changement profond, qu'il soit dû à des bouleversements technologiques, idéologiques ou sociétaux, ou à une nouvelle et meilleure compréhension de thèmes par ailleurs généraux, peuvent exiger un ensemble de facteurs entièrement nouveau. De nouveaux paradigmes exigent souvent l'utilisation de termes nouveaux pour décrire les rouages des formes naissantes de guerre. Par exemple, John Boyd présenta la boucle observation-orientation-décision-action (*Observe-Orient-Decide-Act* – OODA) comme un moyen d'explication du cycle de décision dans le combat aérien. Cette idée finit par être incorporée à la guerre réseau centrée et se transforma pour donner naissance au concept de rapidité de commandement.³⁰

L'étude de batailles du passé dans des termes nouveaux peut non seulement aider à établir un contexte pour des idées nouvelles mais également permettre de mieux comprendre des considérations précédemment théoriques. Cette approche présente toutefois le risque d'une prédisposition à tomber dans le piège du « vin vieux dans des bouteilles neuves ». Si les nouveaux facteurs obscurcissent des ter-

mes qui auparavant étaient parfaitement satisfaisants, il convient de les rejeter. Un exemple de fonctions désuètes que l'on faisait passer pour nouvelles fut découvert dans *Joint Vision 2010* (Perspective interarmées 2010). L'ajout des adjectifs « dominante » à manœuvre, « de précision » à engagement, « focalisée » à logistique et « dans toutes les dimensions » à protection n'apportait que fort peu aux fonctions de manœuvre, d'engagement, de logistique et de protection.

Analyse hybride

La dernière façon examinée (il est certain qu'il y en a bien d'autres) de structurer une analyse COB emploie une approche hybride. Par exemple, les « dix fils de continuité » constituent en fait un ensemble hybride de facteurs, allant de facteurs humains (qualités de commandement, facteurs sociaux), fonctions (logistique et gestion) et facettes (stratégie et tactique) à des éléments de puissance nationale (facteurs politiques, sociaux et économiques). Une approche hybride permet de choisir les critères qui s'appliquent le mieux à la COB. Compte tenu du fait que chaque COB est unique d'une façon ou d'une autre, une approche hybride est non seulement légitime mais aussi recommandée afin de mettre en évidence les caractéristiques essentielles du conflit particulier.

Une fois qu'il a sélectionné les facteurs d'analyse, le professionnel de l'art opérationnel est prêt à effectuer l'analyse.

Exécution de l'analyse en l'appuyant sur le récit et l'évaluation de la situation par le commandant

Une fois que les facteurs ont été sélectionnés, l'analyse peut commencer. Il convient d'explorer les rapports de cause à effet associés à chaque facteur en appuyant cette exploration sur les événements rapportés dans le récit. Même si une approche narrative est utile pour permettre une compréhension temporelle des événements, son utilité est marginale pour la mise en application de l'art opérationnel et la formulation de plans de campagne et d'opérations. Les analyses narratives ouvrent rare-

ment de vastes perspectives pour les planificateurs de campagne-opération-bataille.

Il est extrêmement important que chaque section soit rédigée du point de vue du facteur analytique en l'appuyant sur le récit plutôt que comme une analyse narrative à laquelle sont incorporés des facteurs analytiques. L'accent est mis sur les réponses aux questions « comment », « pourquoi » et « et alors ». En plus d'explorer chaque facteur analytique, les rapports entre eux offrent également une perspective utile. Les rapports entre les facteurs peuvent également être examinés dans une section distincte consacrée aux applications, évaluations ou enseignements à tirer.

Les réponses aux questions soulevées par l'évaluation de la situation par le commandant se révéleront également utiles lors du traitement de chaque facteur analytique. Le récit des événements clés élaboré antérieurement, à l'origine comme une collection temporelle utile permettant d'étayer l'analyse, peut également avoir une certaine valeur comme annexe au mémoire.

Rédaction (ou remaniement) de l'introduction et de la conclusion

Il est généralement recommandé de rédiger ou de remanier l'introduction et la conclusion en dernier. Il convient d'énoncer la thèse dans l'un des deux premiers paragraphes. De nombreux auteurs préfèrent commencer le mémoire par un paragraphe contenant un « accrocheur » destiné à exciter l'intérêt du lecteur pour l'étude et présenter son contexte de façon à mieux faire comprendre la thèse énoncée. D'autres préfèrent une approche directe et énoncent la thèse dans le premier paragraphe. Le choix est une question de style. Toutefois, l'introduction doit au minimum permettre au lecteur de « savoir de quoi il s'agit ».

De même, la conclusion doit rappeler succinctement les points principaux de l'analyse pour bien les faire comprendre. Une conclusion contient souvent les contraintes et restrictions affectant une analyse, limitant en pratique aussi bien les enseignements tirés que leur utilité pour de futures opérations. Elle peut

même citer des questions clés restées sans réponse dans l'analyse, tout en servant de point de départ pour des recherches ultérieures.

Peaufinage de la thèse

Enfin, une fois que l'introduction et la conclusion ont été rédigées (ou remaniées), il convient de réexaminer la thèse et de la peaufiner à des fins de clarté, de concision et d'harmonie avec le reste du mémoire. Le fait de bien écrire a pour effet secondaire une plus grande rigueur de la pensée lorsqu'il s'agit pour l'auteur de communiquer les points essentiels, les éléments sur lesquels s'appuie l'analyse, ses idées et ses conclusions. Une telle focalisation accrue devrait permettre de mieux distiller la thèse énoncée afin d'extraire son essence absolue. Dans la mesure où le centre d'intérêt d'une analyse COB est tributaire de la présentation des arguments en faveur de la thèse, il convient de consacrer un supplément de temps et d'efforts au peaufinage de cette dernière.

Le premier jet devrait alors être terminé. Le mettre de côté pendant un jour ou deux. Solli-

citer les commentaires de collègues en qui on a confiance, puis relire l'étude en gardant ces commentaires à l'esprit, la corriger et la remanier. Bien écrire est un processus itératif.

Conclusion

Napoléon avait raison. Nous pouvons tirer de nombreux enseignements de l'étude des grands capitaines et de la façon dont ils menèrent les guerres du passé. L'analyse COB permet aux professionnels de s'appuyer sur les travaux des historiens et d'y discerner les enseignements que l'on peut tirer des opérations militaires en termes d'art opérationnel applicable. Cet article présente une méthodologie permettant à ceux qui étudient l'art opérationnel de tirer ces enseignements et de les appliquer lors de la préparation à de futurs conflits. Pour citer l'immortel Carl von Clausewitz, « Personne ne commence une guerre – ou plutôt personne jouissant de sa raison ne devrait le faire – sans d'abord avoir une idée claire des objectifs que cette guerre doit lui permettre d'atteindre et de la façon dont il a l'intention de la mener. »³¹ □

Notes

1. La doctrine interarmées officielle (*Joint Pub 3-0, Doctrine for Joint Operations* [Doctrine des opérations interarmées]) en vigueur au moment de la rédaction de cet article définissait l'éventail des opérations militaires comme la guerre et les opérations militaires autres que celles de guerre (*War and Military Operations Other Than War – MOOTW*).

2. Gary A. Klein, "Strategies of Decision Making" (Stratégies de prise de décisions), *Military Review*, mai 1989, 56-64.

3. De fait, Clausewitz était également un historien et un officier d'active. Néanmoins, il est surtout célèbre pour ses contributions en tant que théoricien.

4. Carl von Clausewitz, *On War* (De la guerre), traduit et annoté par Michael Howard et Peter Paret, (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), 156-169.

5. Gordon A. Craig, "Delbrück: The Military Historian" (Delbrück : L'historien militaire) in *The Makers of Modern Strategy* (Les créateurs de la stratégie moderne), sous la direction de Peter Paret, (Princeton NJ, Princeton University Press, 1986), 326-353.

6. Gunnar Arteus, "Military History, A Historiography" (Histoire militaire, une historiographie), [http://www](http://www.fhs.se/upload/Utbildning/Dokument/Publikationer/MHT/arteus.doc)

.fhs.se/upload/Utbildning/Dokument/Publikationer/MHT/arteus.doc.

7. Craig, "Delbrück: The Military Historian" (Delbrück : L'historien militaire), 332.

8. John E. Jessup et Robert W. Coakley, *Guide to the Study and Use of Military History* (Guide d'étude et d'emploi de l'histoire militaire). Washington, DC: Center of Military History, United States Army, 1988, U.S. Government Printing Office, Washington, DC, 20402, chapitre 3, pages 41-56, <http://cgsc.leavenworth.army.mil/carl/resources/csi/content.asp#jessup>.

9. Ibid., 52.

10. Ibid., 47-48.

11. Général de brigade J. D. Hittle, "Jomini and His Summary of the Art of War" (Jomini et son résumé de l'art de la guerre), in *Roots of Strategy: Book II* (Les racines de la stratégie : Livre II), sous la direction de John N. Greely et de Robert C. Cotton. Harrisburg, PA: Stackpole Books, 1989, 461.

12. Clausewitz, *On War*, 157-158.

13. *Reader's Guide to Military History* (Guide des textes d'histoire militaire), sous la direction de Charles Messenger. Chicago: Fitzroy Dearborn Publishers, 2001.

14. Les questions citées dans cette section sont extraites du modèle “*Campaign Analysis*” (Analyse de campagne) utilisé à l’*Air Command and Staff College* (ACSC) pendant l’année universitaire 2004-2005 et de “*Campaign Analysis Format*” (Format d’analyse de campagne) utilisé au *USMC Command and Staff College* pendant l’année universitaire 2005-2006. Je remercie particulièrement le docteur John R. Reese, chef du département des études de guerre interarmées à l’ACSC de l’armée de l’air, de m’avoir communiqué le premier de ces documents.

15. L’auteur se réfère à l’« humano graphie » comme étant une source d’importantes informations culturelles et démographiques. Ce terme est également utilisé de façon délibérée comme moyen d’illustration et pour insister sur ces aspects souvent négligés des COB.

16. Dictionnaire en ligne Merriam-Webster, <http://www.m-w.com/dictionary/analysis>.

17. *Joint Publication* (Publication interarmées) 3-0, *Doctrine for Joint Operations* (Doctrine des opérations interarmées), 10 septembre 2001, III-9 à III-25.

18. Ibid., III-34 à III-37.

19. Ibid., A-1.

20. Pour une comparaison des principes de la guerre tels que les appliquent les Etats-Unis, le Royaume-Uni, la défunte Union soviétique, la France et la République populaire de Chine, voir <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/prinwar.htm> (extrait de la publication 1 de l’*Armed Forces Staff College, The Joint Staff Officer’s Guide* [Guide de l’officier d’état-major interarmées], 1997).

21. Baron Antoine-Henri de Jomini, *The Art of War* (L’art de la guerre), traduit par le capitaine G. H. Mendell, armée de terre, et le lieutenant W. P. Craighill, armée de terre, (West Point, 1862, projet Gutenberg de livre électronique : *The Art of War*, 28 septembre, 2004), [EBook n° 13549] http://www.gutenberg.org/files/13549/13549-h/13549-h.htm#CHAPTER_III.

22. Joint Pub 3-0, *Doctrine for Joint Operations*, A-1 à A-2.

23. Ibid., V-1 à V-3.

24. Sun Tzu, *The Art of War* (L’art de la guerre), traduit par Samuel B. Griffith, (New York, NY: Oxford University Press, 1963), 41.

25. Dans son chapitre sur les « Facteurs moraux » (pages 184-185), Clausewitz explique la grande importance qu’il leur attachait dans l’étude de la guerre. Et pourtant, la frustration qu’il éprouvait en les expliquant apparaît clairement dans le dernier paragraphe du chapitre : « Nous pourrions énumérer les phénomènes moraux les plus importants de la guerre et, comme le ferait un professeur zélé, essayer de les évaluer un par un. Une telle méthode conduit toutefois trop facilement à énoncer des lieux communs, pendant que la curiosité authentique s’évapore rapidement, et nous nous retrouvons involontairement en train de proclamer ce que tout le monde sait déjà. » Plusieurs décennies s’écoulèrent après sa mort avant que la psychologie soit considérée comme une science.

26. Publication de référence pour les *Marines* embarqués (*Fleet Marine Force Reference Publication*) 12-15: *Small Wars Manual* (Manuel des conflits de faible intensité), U.S. Government Printing Office, Washington, DC, 1940.

27. Bernard Lewis, *The Assassins* (Les assassins), 387 Park Avenue South, New York, NY, Basic Books, 2003.

28. Publication doctrinale du *U.S. Marine Corps* (*Marine Corps Doctrine Publication*) 1-2, *Campaigning* (Conduite d’une campagne), 1er août 1997, 76.

29. Ibid.

30. Voir David S. Alberts, John J. Gartska et Frederick P. Stein, *Network Centric Warfare: Developing and Leveraging Information Superiority* (La guerre réseau centrique : Exploitation et renforcement de la supériorité en matière d’information). Washington DC: CCRP Publication Series, 1999, 163-166.

31. Clausewitz, *On War* (De la guerre), 579.

Malgré mes lacunes dans la connaissance approfondie des budgets et de la finance, la persévérance m’a sorti de là, comme toujours. Je n’ai jamais laissé tomber. Mon meilleur conseil ? Ne jamais abandonner. Ne jamais, jamais abandonner !

Général Stephen R. Lorenz, USAF
Air & Space Power Journal en français, Été 2006

Qu'est-il arrivé à l'attaque stratégique ?

PAR LE LIEUTENANT COLONEL J. P. HUNERWADEL (C.F.), USAF



Toute guerre est une question de volonté. Ceux qui mènent une guerre appliquent la maxime de Clausewitz : « Imposer notre volonté à l'ennemi est l'*objet* [de la guerre]. Pour y arriver, nous devons rendre l'ennemi impuissant » (accent mis dans l'original).¹ Dans le cours de l'histoire, rendre l'ennemi impuissant a signifié le plus souvent le priver des moyens de résister en l'emportant sur les forces armées qu'il avait engagées. Il existe toutefois d'autres façons de rendre un ennemi impuissant ou, sinon, de le convaincre de se plier à notre volonté. Appelées collectivement attaque stratégique (*Strategic Attack* – SA), elles ont un pedigree historique dont l'ori-

gine est largement antérieure à l'attribution du nom.

Cet article examine certaines portions de ce pedigree, révèle son ancienneté et sa diversité, tout en se demandant ouvertement pourquoi aussi peu a été écrit sur le sujet. Bien qu'elle fasse depuis toujours intuitivement partie des outils à la disposition du commandant, la SA n'a néanmoins fait l'objet que d'une attention explicite limitée dans les documents traitant des méthodes devant être favorisées par les forces armées américaines. Cette documentation prend la forme officielle d'une doctrine interarmées, qui ne mentionne la SA que sept fois.² La publication interarmées (*Joint Publication* – JP) 3-0, *Joint*

Operations (Opérations interarmées), offre ce court paragraphe comme seule explication de la SA :

Le commandant de forces interarmées (*Joint Force Commander* – JFC) devrait envisager de mener des attaques stratégiques, lorsque c’est possible. Une attaque stratégique est une action offensive dirigée par un JFC contre une cible – militaire, politique, économique ou autre – choisie spécialement pour atteindre des objectifs stratégiques nationaux ou militaires. Ces attaques visent à affaiblir la capacité de l’adversaire à s’engager dans un conflit ou à poursuivre une action et pourraient en tant que telles faire partie d’une campagne ou d’une opération importante, ou être menées indépendamment conformément aux directives du président ou du [secrétaire de la défense]. Ces attaques peuvent en outre atteindre des objectifs stratégiques sans devoir obligatoirement atteindre des objectifs opérationnels au préalable. Parmi les cibles appropriées peuvent figurer, entre autres, les centres de gravité (*Centers Of Gravity* – COG) stratégiques de l’ennemi. Toutes les composantes d’une force interarmées peuvent disposer de moyens permettant de mener des attaques stratégiques.³

Jusqu’à un certain point, il n’y a rien à redire mais cela ne va pas très loin. On ne trouve aucune mention des meilleures méthodes employées dans le cours de l’histoire ni des aspects propres aux SA et susceptibles d’impliquer une considération doctrinale. Qui plus est, la doctrine interarmées n’aborde pas *la façon dont* de telles attaques atteignent des objectifs stratégiques sans atteindre des objectifs opérationnels au préalable. Elle déclare sans équivoque qu’un JFC « devrait envisager » une SA et implique tout aussi clairement qu’elle représente un emploi efficace de « toutes les composantes » d’une force interarmées. Pourtant, aucune doctrine interarmées n’existe sur le sujet, en dehors de cette brève mention. Par contraste, on trouve des livres entiers sur les barrières, les obstacles et les mines ainsi que sur l’utilisation des « conteneurs intermodaux » dans la hiérarchie de la doctrine interarmées.⁴ Ces importants sujets méritent sans aucun doute d’être amplement mentionnés dans la doctrine mais une forme de guerre qui pro-

met la neutralisation des COG de l’ennemi *sans* devoir combattre pour percer les forces ennemies ne mérite-t-elle pas elle aussi de recevoir un traitement doctrinal ?

Il faut reconnaître que la doctrine de l’*armée de l’air* inclut un livre entier sur la SA. (En fait, une nouvelle version améliorée fut mise en circulation en juin 2007.)⁵ Peut-être est-ce là que réside en partie la raison pour laquelle la doctrine *interarmées* n’en traite pas d’une façon plus approfondie. Nous reviendrons toutefois sur les raisons du manque d’une doctrine interarmées à la fin de cet article, après avoir examiné la SA plus en détail.

De quoi il s’agit

La définition que la doctrine interarmées donne d’une SA, citée plus haut – « une action offensive dirigée par un JFC contre une cible... choisie spécialement pour atteindre des objectifs stratégiques nationaux ou militaires » – ne révèle pas grand chose. Une définition interarmées antérieure décrivait une SA comme une « action offensive destinée à affecter directement les centres de gravité d’un adversaire. »⁶ La publication en vigueur de l’armée de l’air consacrée à la SA la définit comme une « action offensive choisie spécialement pour atteindre les objectifs stratégiques nationaux. »⁷ Ces définitions n’apportent que peu d’éclaircissements supplémentaires. Une ancienne définition en vigueur dans l’armée de l’air, à laquelle avait donné naissance un symposium d’officiers généraux réuni sur le sujet en 2002, est peut-être la plus éclairante (et certainement la plus précise) : « action offensive menée par les autorités de commandement visant à produire des effets qui permettent d’atteindre le plus directement nos objectifs de sécurité nationale en affectant le commandement, les ressources alimentant le conflit et/ou la stratégie d’un adversaire. »⁸ Cela place le sujet dans un contexte mieux défini. Pour le comprendre parfaitement, toutefois, on doit examiner cette définition dans tous ses détails.

« *Action offensive* »

La victoire exige normalement une action offensive ; la SA est par conséquent la portion proactive et agressive des opérations stratégiques, qui incluent également la défense stratégique (p. ex., la dissuasion nucléaire à l'époque de la guerre froide et le stationnement de missiles *Patriot* en Israël pendant l'opération *Desert Storm*) et d'autres actions stratégiques (p. ex., le pont aérien de Berlin), qui permettent toutes d'« atteindre le plus directement nos objectifs de sécurité nationale. »

« *Menée par les autorités de commandement* »

La définition interarmées offre l'option de confier la direction d'une SA au JFC. Une SA est très souvent menée par des composantes de la force interarmées, en particulier la composante aérienne et celle d'opérations spéciales ; les opérations de SA relèvent par conséquent de la compétence et de l'agrément des commandants de composante qui appuient les intentions du JFC. Inversement, une SA revêt souvent pour une campagne une importance et une sensibilité telles qu'elle est autorisée directement par des autorités nationales placées au-dessus du JFC, telles que le président, le secrétaire de la défense ou un commandant de forces combattantes. En fait, les commandants de forces combattantes autres que celui qui a nommé le JFC (tels que les chefs du *US Strategic Command* [STRATCOM] ou du *Special Operations Command*) peuvent parfois jouir de l'autorité de mener des opérations de SA dans la zone relevant du JFC, indépendamment des propres plan et intentions de ce commandant – ce qui est une des raisons pour lesquelles nous avons besoin d'une doctrine interarmées pour nous guider en matière de SA.

« *Visant à produire des effet* »

L'emporter sur des adversaires ou les soumettre par la forces exige une SA basée sur les effets. Cela veut dire qu'on doit concevoir des actions à mener contre les systèmes d'un adversaire pour produire des effets désirés particuliers qui permettent directement d'at-

teindre des objectifs militaires et politiques, dont la réalisation donne naissance à un ensemble de conditions d'état final conférant un avantage permanent. On doit en outre le faire tout en évitant des effets inopportuns particuliers qui empêcheront la création de telles conditions. La conduite de la SA encourage l'adoption d'une approche basée sur les effets des opérations militaires.

« *Atteindre le plus directement nos objectifs de sécurité nationale* »

La formule est la clé de la compréhension de cet aspect de la SA. Il arrive souvent que l'accumulation d'actions tactiques contre les forces armées engagées par un ennemi offre également un moyen efficace d'atteindre des objectifs de sécurité nationale ; toutefois, il arrive fréquemment qu'elle ne représente pas le moyen le plus direct en termes de niveau d'effort ou d'objectifs sélectionnés. Une telle victoire tactique contre les forces engagées s'obtient à un coût plus élevé en termes de vies, de ressources financières, de temps et de possibilités. Il se peut donc que la SA se révèle aussi bien plus efficace que plus directe. L'ironie c'est que des historiens tels que B. H. Liddell Hart appellent les attaques qui contournent les forces ennemies « l'approche indirecte ». ⁹ Cela illustre à quel point l'idée de guerre force contre force est devenue profondément enracinée dans la mentalité militaire. La SA est en fait plus directe, cherchant à éviter les effets au niveau opérationnel de la guerre traditionnelle et à atteindre directement les objectifs stratégiques (voir la figure).

« *Commandement* »

Chaque système incorpore une fonction dirigeante d'un type ou d'un autre ; chaque système humain a un ou plusieurs dirigeants. Dans de nombreux cas, les attaques qui neutralisent ces dirigeants peuvent éliminer la résistance de l'ennemi, rendant celui-ci impuissant. Historiquement, comme nous le verrons, cela a très souvent impliqué une attaque visant directement les dirigeants au niveau stratégique ; en outre, nous disposons maintenant de la capacité d'attaquer l'infras-

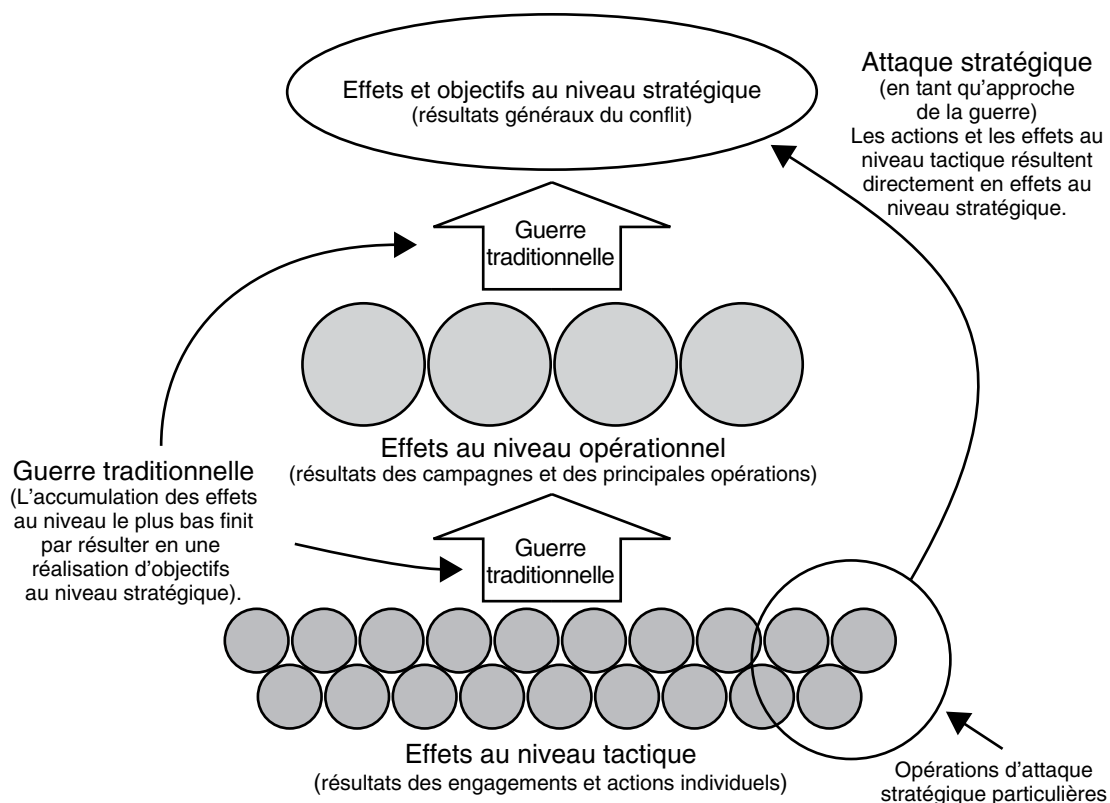


Figure. L'attaque stratégique et les niveaux de guerre. (D'après le document doctrinal de l'armée de l'air [Air Force Doctrine Document - AFDD] 2-1.2, *Strategic Attack* (Attaque stratégique), 12 juin 2007, 8, https://www.doctrine.af.mil/afdcprivatweb/AFDD_Page_HTML/Doctrine_Docs/afdd2-1-2.pdf.)

structure qui soutient cette fonction de commandement et la lie au reste du système. Bien entendu, dans le contexte d'aujourd'hui, on doit mener des attaques contre le commandement conformément au droit de la guerre, qui maintient que les dirigeants doivent représenter des objectifs militaires légitimes.

« Ressources alimentant le conflit »

Il est souvent possible de prendre pour cibles les moyens qui permettent à un adversaire de mener ou de poursuivre un conflit. Les moyens que requiert la poursuite de la guerre moderne qui nécessite de vastes ressources

(même une guerre primitive s'appuie sur des ressources d'une nature ou d'une autre) offrent de nombreuses cibles lucratives, accélèrent l'effondrement de l'ennemi et privent des commandants ennemis de certaines options.

« Stratégie »

Sun Tzu fit observer que, dans la guerre, la meilleure politique consiste à frustrer la stratégie de l'ennemi ; cela exige de considérer comme un danger ce que l'adversaire cherche à obtenir ou de le priver de la capacité de l'obtenir. La SA peut souvent priver un adversaire de choix stratégiques, dans de nombreux

cas conjointement avec la privation des ressources alimentant le conflit. Cela veut dire que la SA peut priver l'ennemi des moyens de s'engager dans un conflit ou de poursuivre certains choix stratégiques en employant des méthodes qui n'impliquent pas une destruction directe de ses forces armées.

Considérations particulières

De nombreuses considérations distinguent la conduite de la SA d'une guerre de contre-force plus traditionnelle. La sélection de cibles est différente, bien entendu, comme peuvent l'être les moyens employés pour les attaquer. La sophistication qu'exige la conduite avec succès de la SA contre les systèmes modernes impose un coût d'analyse du renseignement bien supérieur à celui qu'impliquent des opérations limitées à l'attrition des forces engagées par l'ennemi. Cela impose de développer la mise en commun du renseignement avec des organismes au niveau national et parfois même avec les services de renseignement de gouvernements étrangers afin de permettre une analyse correcte des systèmes. Les commandants doivent veiller à ce qu'un tel travail préparatoire soit effectué avant que des crises se développent et qu'un conflit s'ensuive. Dans les opérations de contre-force, il peut en outre arriver qu'il soit possible d'évaluer les progrès en comptant simplement le nombre de combattants ennemis tués ou la quantité de matériel détruit mais l'évaluation des effets de la SA demande une sophistication bien supérieure dans le choix des instruments de mesure et des indicateurs. Elle demande également une plus grande patience de la part des commandants et des autorités nationales dans la mesure où les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs peuvent montrer peu de signes extérieurs jusqu'à ce que les objectifs eux-mêmes soient atteints. La doctrine interarmées ne fait toutefois aucune mention de ces considérations.

Ce que l'attaque stratégique n'est pas

La SA n'est pas synonyme de *nucléaire* ni d'*atomique*, comme l'impliquait la longue association entre le mot *stratégique* et *nucléaire* à l'époque de la guerre froide. On peut néanmoins

utiliser des armes nucléaires pour mener la SA, comme cela fut le cas lors du bombardement atomique du Japon en 1945. Dans le contexte de la SA, *stratégique* se réfère au niveau des effets – pas aux méthodes utilisées pour les créer. On peut potentiellement employer pour mener la SA *n'importe quel* système d'armes, même aussi simple que la lance et l'épée, comme le montrent de nombreux exemples dans l'histoire.

Exemples relevés dans l'histoire

Quelle est la source de ces informations sur la SA ? Est-il fait mention dans l'histoire d'un succès qui apporte une démonstration des meilleures méthodes ? Il en existe effectivement un bien que, naturellement, des attaques que nous considérerions comme SA aujourd'hui n'étaient pas qualifiées ainsi par les historiens.

Un cas précoce se produisit lors de la bataille d'Issos en novembre 333 av. J.-C. Alexandre le Grand l'emporta sur les Perses lorsqu'il « chargea violemment à la tête de sa cavalerie le roi [des Perses] Darius lui-même, avec la volonté non pas tant de battre l'armée perse que de remporter la victoire de ses propres mains. »¹⁰ Alexandre chassa Darius du champ de bataille et lui arracha son empire. De même, lors de la bataille de Tours en 732 ap. J.-C, l'infanterie franque de Charles Martel isola l'émir Abder Rahman, le commandant des forces musulmanes, et « le transperça de si nombreux coups de lances qu'il mourut, ce qui entraîna la fuite de toute l'armée [musulmane] devant son ennemi, » protégeant ainsi l'Europe occidentale d'autres avances musulmanes.¹¹ L'histoire du combat de David contre Goliath vient également à l'esprit. Dans le contexte des batailles de l'Antiquité, les forces terrestres menaient généralement une SA contre le commandement stratégique. Bien entendu, arriver jusqu'au chef impliquait généralement un certain degré d'engagement force contre force mais pas la défaite tactique totale de la force ennemie (comme dans la plupart des autres batailles de l'Antiquité). Il n'en reste pas moins que la longue existence

de la SA prouve son pedigree et le fait que les forces de surface peuvent la mener aussi bien que tout autre élément de la force interarmées. Bien que l'engagement force contre force ait décidé de la plupart des batailles, la SA (lorsque c'était possible) se révéla au moins un auxiliaire efficace de l'attrition et de l'annihilation, rendant les opérations militaires à la fois plus efficaces et d'une plus grande valeur opérationnelle. Certains pourraient considérer la célèbre marche à la mer du général William T. Sherman et le saccage de la vallée de la Shenandoah par le général Philip Sheridan pendant la guerre de Sécession comme des *campagnes* de SA, en ce qu'ils cherchaient à priver les Etats confédérés de ressources vitales alimentant le conflit tout en évitant un engagement direct contre les forces confédérées.

La SA a également eu sa place dans le cadre de ce que la doctrine interarmées en est venue à appeler « guerre irrégulière ». ¹² Entre 1899 et 1902, les Etats-Unis s'engagèrent dans une guerre visant à réprimer une insurrection contre l'autorité américaine aux Philippines. En laissant de côté la question de l'opportunité de cette expédition impérialiste, menée d'une manière sanglante et brutale par les deux camps, l'incident le plus célèbre de la guerre concerna la capture du chef de l'insurrection philippine Emilio Aguinaldo par des troupes américaines en 1901. On continue à s'interroger sur la légalité de la ruse employée pour capturer Aguinaldo vis-à-vis des règles de la guerre (des troupes américaines se firent passer pour des prisonniers d'éclaireurs philippins alliés, habillés en uniformes de l'armée philippine – pas américaine). Néanmoins, l'action mit en fait fin à toute résistance dans la plus grande partie des Philippines et représenta un emploi efficace de la SA par une force terrestre dans le contexte de la guerre irrégulière. ¹³

Les forces d'opérations spéciales (*Special Operations Forces* – SOF) jouent souvent un rôle crucial dans la SA. En 1943 des équipes de commandos norvégiens et britanniques détruisirent les réserves allemandes d'eau lourde et sabotèrent l'usine utilisée pour les produire lors d'une action qualifiée par le

responsable des opérations spéciales britanniques d'« acte de sabotage le plus réussi de toute la deuxième guerre mondiale. » ¹⁴ Cette action représenta également un exemple extrêmement frappant de SA conçue pour priver Hitler d'une option stratégique en l'empêchant de créer des armes de destruction massive (ADM).

De même, la campagne sous-marine alliée contre le Japon sur le théâtre du Pacifique pendant la deuxième guerre mondiale illustra une utilisation efficace de la SA contre les ressources : les sous-marins alliés firent un effort particulier pour *éviter* tout contact avec la marine impériale japonaise, s'attaquant au contraire directement aux navires de commerce. On reconnaît à cette campagne un rôle presque aussi décisif que le bombardement atomique du Japon dans l'imposition de la fin de la guerre mais elle démontre également l'emploi efficace de la SA par une force exclusivement navale. Il est évident que le bombardement atomique, qui en est peut-être l'exemple le plus célèbre, incarna la forme la plus pure de SA : le largage de deux armes qui obtinrent les effets stratégiques souhaités directement et presque immédiatement.

Puissance aérienne et attaque stratégique

Au lendemain de la deuxième guerre mondiale, les aéronefs devinrent l'un des systèmes les plus efficaces de conduite de la SA. En 1942, le lieutenant colonel Jimmy Doolittle et un petit groupe de bombardiers B-25 opérant depuis des porte-avions patrouillant dans le Pacifique central menèrent un exemple presque aussi « pur » de SA. Evitant les défenses aériennes japonaises, les raids ne causèrent que des dommages insignifiants au potentiel de l'ennemi. Bien que destinée essentiellement à renforcer le moral aux Etats-Unis et à prouver que les forces alliées pouvaient effectivement frapper le Japon, cette action eut des conséquences stratégiques d'une plus grande portée. Elle révéla d'abord aux responsables politiques du Japon la vulnérabilité du pays, ce qui conduisit à un redéploiement stratégique

de ses forces aériennes de la Chine à l'archipel métropolitain causant essentiellement une attrition virtuelle des capacités de l'ennemi en Chine. L'attaque convainquit ensuite l'état-major général japonais à poursuivre la ligne de conduite qui mena à la bataille de Midway et à une défaite décisive de la marine impériale japonaise. Dans ce cas, la SA facilita grandement les campagnes simultanées en cours au niveau opérationnel et raccourcit en réalité la guerre dans le Pacifique.

Pendant l'offensive multinationale de bombardement en Europe lors de la deuxième guerre mondiale, les attaques aériennes alliées menées contre le réseau ferroviaire et les voies d'eau intérieures de l'Allemagne portèrent un coup fatal à l'économie de ce pays. Bien que la capacité de production des usines individuelles ait augmenté pendant la plus grande partie de 1944, l'interruption des transports faillit paralyser la totalité de l'économie, priva presque l'Allemagne d'électricité (par suite de l'interruption des transports de charbon) et entrava grandement le mouvement des armées ennemies. Ces efforts auraient pu suffire à mettre fin à la guerre en Europe si la résistance allemande ne s'était pas effondrée simultanément sur le terrain. « L'attaque de l'infrastructure de transport fut le coup décisif qui désorganisa complètement l'économie allemande. Elle fit baisser la production de guerre dans toutes les catégories et rendit difficile l'acheminement de cette production jusqu'au front. L'attaque limita également la mobilité tactique de l'armée allemande. »¹⁵ Cela représenta essentiellement une attaque fatale contre une ressource alimentant le conflit.

L'élément de SA de l'opération *Just Cause au Panama* in 1989 – la destruction de la *Comandancia* du dictateur panaméen Manuel Noriega par des avions d'attaque, par exemple – perturba ses moyens de commandement et de contrôle et contribua à définir le contexte de son isolement et de sa capture ultimes par les forces américaines. De même, la vaste portion de SA de l'opération *Desert Storm* perturba le système de commandement et de contrôle de Saddam Hussein en neutralisant un grand nombre de ses mécanismes de contrôle du régime, conduisant presque à la

chute de ce dernier à la suite de la campagne terrestre qui expulsa ses troupes du Koweït. Lors de l'opération *Allied Force*, la SA menée par les forces aériennes multinationales força le dictateur serbe Slobodan Milosevic à retirer ses forces du Kosovo.

Le cas de *Allied Force* est intéressant dans le contexte de la SA pour deux raisons. La première est que la vraie portion de SA de la campagne commença tard, après l'échec de nombreuses semaines d'attaques aériennes directes contre les forces engagées par les Serbes. La deuxième est que la sélection des objectifs de la SA était très sophistiquée. Les stratèges de la coalition choisirent de viser sélectivement les industries et entreprises associées aux copains kleptocrates de Milosevic. Ils combinèrent des attaques physiques contre ces installations à des attaques cyber spatiales sur les copains eux-mêmes (p. ex., télécopies personnelles les avisant du bombardement de leurs entreprises). Bien que nous ayons visé l'infrastructure civile pour affaiblir le soutien populaire de Milosevic, ces assauts non létaux ne causèrent aucun dommage durable (p. ex., attaques par bombes à filaments de carbone contre les installations électriques causant des pannes de secteur temporaires).¹⁶ A la différence de l'action de contre-force de la coalition, la SA se révéla efficace pour mener cette campagne particulière à une fin souhaitable.

Ce succès ne montre toutefois pas la voie de ce que le commentateur Ralph Peters a appelé la « guerre immaculée ». ¹⁷ Les campagnes dans lesquelles une SA non destructrice remporte la victoire seront l'exception rare, pas la règle. La SA est très efficace lorsqu'elle est menée de concert avec d'autres efforts, y compris des opérations de contre-force. L'opération *Iraqi Freedom* offre un meilleur modèle. Cette campagne commença par une tentative infructueuse mais néanmoins perturbatrice de meurtre de Saddam et la SA se poursuivit pendant le reste du temps, perturbant les fonctions de commandement, interdisant l'accès aux ressources alimentant le conflit et neutralisant les sites irakiens soupçonnés d'abriter des ADM. Nous avons utilisé la SA pratiquement de la même façon lors de

Desert Storm – ou d'ailleurs de la deuxième guerre mondiale. Quel que soit le moyen employé pour la mener, la SA aide la force interarmées/multinationale à saisir l'initiative, à perturber le cycle et le calcul décisionnels de l'adversaire, à affecter de façon cruciale les COG stratégiques de l'adversaire et à établir par ailleurs les termes du conflit de la manière et à l'heure de notre choix. Elle représente un élément vital de la stratégie détaillée et de la conception opérationnelle.

C'est certainement ce que pensent nos ennemis : ils menèrent ce qui constitue l'un des exemples de SA les plus spectaculaires contre nous, les attaques du 11 septembre contre le World Trade Center et le Pentagone, allant même jusqu'à choisir des avions comme armes. Il reste à voir si leur emploi de la SA a réussi mais il est certain qu'il a eu des conséquences stratégiques profondes. Par exemple, nous utilisons aujourd'hui la SA dans des opérations en cours dans le cadre de la guerre planétaire contre le terrorisme pour interdire à nos ennemis l'accès à des ressources vitales telles que les avoirs financiers alimentant le conflit et éliminer le commandement légitime des forces combattantes de l'ennemi, tel qu'Abu Musab al-Zarqawi. La chasse à al-Qaida et aux autres chefs terroristes se poursuit quotidiennement dans le cadre de la guerre en cours (exécutée en grande partie par des éléments autres qu'aériens de la force interarmées). Maintenant que des troupes sont présentes dans des endroits tels que l'Irak et l'Afghanistan, la SA redeviendra de nouveau le domaine de toutes les composantes des armes et fonctionnelles de la force interarmées.

Silence interarmées

Comme nous l'avons vu, la SA reste distincte des autres opérations et a pour antécédents historiques les meilleures (et les pires) pratiques. Elle exige également que les commandants prennent en considération des facteurs suffisamment différents de ceux des autres opérations pour mériter d'être traitée dans la doctrine. Pourquoi donc ce silence relatif dans la doctrine interarmées ?

La réponse à cette question en laisse beaucoup mal à l'aise. L'explication la plus simple est que la principale opposition à la SA dans la doctrine interarmées vient des forces terrestres, qui la voient comme une menace à ce qu'elles perçoivent comme leur statut d'arme décisive de l'instrument militaire de la puissance américaine. Le fait que la puissance aérienne interarmées et les SOF mènent aujourd'hui l'essentiel de la SA agit comme une source d'irritation dans la mesure où de nombreux membres des forces terrestres – l'armée de terre et le corps des marines – considèrent ces composantes de la force interarmées comme de simples éléments de soutien de leurs armes décisives. Une telle réaction peut se comprendre jusqu'à un certain point : des armées affrontent d'autres armées et les commandants des forces terrestres pensent en termes de défaite des forces ennemies. Cette situation a créé une culture riche en traditions et un attachement émotionnel au concept de guerre d'attrition force contre force. On trouve difficile de *ne pas* devenir affecté émotionnellement lorsqu'on pense au sacrifice des hommes (et maintenant des femmes) en uniforme qui ont donné leur vie pour faire avancer les causes de l'Amérique lors d'engagements force contre force. Se peut-il pourtant qu'il existe un préjugé contre la SA dans certains cercles interarmées à cause de la perception qui veut qu'elle mette la puissance aérienne et les SOF sur un pied d'égalité dans la quête de la position décisive ? Les tenants de l'emploi de la SA doivent faire attention de ne pas trop insister sur des aspects tels que son caractère air centrique apparent. Les éléments de la force interarmées peuvent tous mener la SA, tous les commandants interarmées doivent connaître la meilleure façon d'utiliser leurs forces pour la mettre en application. Dans l'environnement interarmées/multinational intégré d'aujourd'hui, nous devrions penser en termes de défaite de *l'ennemi*, pas seulement de ses forces. Encore une fois, toute guerre est affaire de volonté et de plier l'ennemi à la nôtre. La SA peut constituer une partie vitale de l'action visant à rendre l'ennemi impuissant et à créer les condi-

tions qui garantissent le maintien de notre avantage.

Certains éléments de la communauté interarmées ont néanmoins résisté à la SA en termes proactifs et émotionnels. Il fut un temps où il existait un avant-projet de publication interarmées – la JP 3-70, “*Joint Strategic Attack*” (Attaque stratégique interarmées) – qui, à différentes périodes, jouissait du parrainage de l’armée de l’air et du STRATCOM mais certains éléments de la communauté de la doctrine interarmées la combattirent farouchement. Elle fut annulée sur l’ordre de certains représentants des autres armes, qui estimaient qu’une référence en passant à la SA dans la JP 3-0 constituait un traitement acceptable. La publication réapparut brièvement sous la responsabilité du STRATCOM mais un colloque de doctrine interarmées réuni en 2005 décida de s’en débarrasser une nouvelle fois. Depuis lors, personne n’a essayé de la faire renaître ni d’élaborer une doctrine qui exprimerait correctement et fidèlement les caractéristiques propres à la SA à l’intention d’un public interarmées. Pendant la coordination de la préparation du document, des doutes naquirent à propos de la qualité des avant-projets présentés (il peut être difficile d’écrire sur la SA, en particulier si on n’en est pas un praticien) mais ses adversaires maintinrent que nous n’en avions pas besoin – qu’il en était déjà traité suffisamment dans la doctrine interarmées. Cet argument est à pre-

mière vue fallacieux. Comme indiqué plus haut, nous disposons d’une abondance de doctrine dans des domaines tels que la guerre des mines et les conteneurs intermodaux (tout cela sans doute très utile) mais d’un seul paragraphe sur la SA. Il ne fait aucun doute qu’une forme de combat a) que les commandants ont largement utilisée dans le passé, b) qui fait intervenir des considérations qui lui sont propres si on la compare à la guerre force contre force traditionnelle et c) qui risque de soulever des questions potentiellement controversées de commandement / contrôle et d’exécution mérite un traitement plus approfondi dans la doctrine interarmées.

La communauté de doctrine interarmées doit mettre de côté toute résistance émotive au concept de SA et au mythe selon lequel la SA implique un effort de la part des « cowboys » de la puissance aérienne de faire cavalier seul. Les éléments qui, au sein de la communauté interarmées, approuvent la SA doivent éviter de faire trop de promesses et laisser de côté toute idée qu’elle conduira à une « guerre immaculée », en réalisant qu’elle ne représente qu’un outil dans la panoplie du commandant. Grâce à son pedigree et à son caractère distinctif, la SA mérite néanmoins qu’on lui accorde une place permanente dans la hiérarchie de la doctrine interarmées. Nous avons besoin d’une publication de doctrine interarmées consacrée à l’attaque stratégique. □

Notes

1. Carl von Clausewitz, *On War* (De la guerre), annoté et traduit par Michael Howard et Peter Paret (New York: Knopf, 1993), 83.

2. Quatre fois dans la publication interarmées (*Joint Publication* – JP) 3-0, *Joint Operations* (Opérations interarmées), 17 septembre 2006, et trois fois dans la JP 3-30, *Command and Control for Joint Air Operations* (Commandement et contrôle des opérations aériennes interarmées), 5 juin 2003.

3. JP 3-0, *Joint Operations*, III-21 à III-22.

4. JP 3-15, *Barriers, Obstacles, and Mine Warfare for Joint Operations* (Barrières, obstacles et guerre des mines pour les opérations interarmées), 26 avril 2007 ; JP 4-01.7, *Joint Tactics, Techniques, and Procedures for Use of Intermodal Containers in Joint Operations* (Tactiques, techniques et

procédures d’emploi des conteneurs intermodaux dans les opérations interarmées), 7 janvier 1997.

5. Document doctrinal de l’armée de l’air (*Air Force Doctrine Document* – AFDD) 2-1.2, *Strategic Attack* (Attaque stratégique), 12 juin 2007.

6. JP 3-70, “*Joint Strategic Attack*” (Attaque stratégique interarmées), troisième avant-projet, mars 2005, I-1 (copie conservée au *Air Force Doctrine Development and Education Center*, Maxwell AFB, Alabama).

7. AFDD 2-1.2, *Strategic Attack*, 2.

8. AFDD 2-1.2, *Strategic Attack*, 30 septembre 2003, 1. La version du 12 juin 2007 utilise une modification de la définition interarmées. Bien que préférable dans la mesure où elle offre un certain degré d’« intérêt interarmées », la nouvelle définition n’est pas descriptive.

9. B. H. Liddell Hart, *Strategy* (Stratégie), 2ème éd. rév. (Londres : Plume, 1991), 383.

10. Diodorus Siculus, *Bibliotheca Historica*, traduit en anglais sous le titre *Library of History* (Bibliothèque historique) par C. H. Oldfather (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1935), livre 17, section 23.1-3.

11. Chroniqueur arabe anonyme du huitième siècle, cité dans Edward Creasy, *The Fifteen Decisive Battles of the World from Marathon to Waterloo* (Les quinze batailles décisives de l'histoire du monde de Marathon à Waterloo), (Whitefish, Montana: Kessinger Publishing, 2004), 144.

12. La guerre irrégulière est « une lutte violente entre acteurs étatiques et non étatiques pour acquérir légitimité et influence sur la population concernée. JP 1, “*Doctrine for the Armed Forces of the United States*” (Doctrine à l’intention des forces armées des Etats-Unis), avant-projet final-révision coordonnée, 27 octobre 2006, I-2.

13. Max Boot, *The Savage Wars of Peace: Small Wars and the Rise of American Power* (Les guerres sauvages pour la paix : Les guerres limitées et la montée de la puissance américaine), (New York: Basic Books, 2002), 99–128.

14. Wikipedia: *The Free Encyclopedia*, s.v. “*Norwegian Heavy Water Sabotage*” (Le sabotage de la production norvégienne d’eau lourde), http://en.wikipedia.org/wiki/Norwegian_heavy_water_sabotage.

15. *The United States Strategic Bombing Surveys (European War) (Pacific War)* [Les évaluations des bombardements stratégiques américains (guerre en Europe) (guerre du Pacifique)] (1945 ; réimpr, Maxwell AFB, Alabama: Air University Press, 1987), 30.

16. Voir par exemple, “*CBU-94 ‘Blackout Bomb,’ BLU-114/B ‘Soft Bomb,’*” (La bombe de black-out CBU-94, la bombe anti-installations électriques à dommages collatéraux minima BLU-114/B), *Federation of American Scientists Military Analysis Network*, 7 mai 1999, <http://www.fas.org/man/dod-101/sys/dumb/blu-114.htm>.

17. Ralph Peters, “*The Myth of Immaculate Warfare*” (Le mythe de la guerre immaculée), *USA Today*, 5 septembre 2006, http://www.usatoday.com/news/opinion/editorials/2006-09-05-warfare-edit_x.htm

Les chefs doivent effectuer leur mission avec les ressources dont ils disposent. Ils doivent réussir ! Cela fait partie du rôle du dirigeant et du leader. Les commandants ne partent jamais en guerre avec toutes les ressources dont ils pensent avoir besoin — ils doivent équilibrer leurs insuffisances pour accomplir leur mission.

Général Stephen R. Lorenz, USAF
Air & Space Power Journal en français, Été 2006



Une rubrique qui comporte de courts articles qui traitent succinctement des questions importantes, passibles de poursuites. En peu de pages, ces articles énoncent l'origine d'un problème, discutent les considérations appropriées et décrivent les solutions potentielles. Ils sont souvent lus par les états-majors de commandement, les hauts fonctionnaires américains et par la communauté nationale en charge de la sécurité des Etats-Unis pour leurs synthèses des problèmes complexes et aident les décideurs à sélectionner des politiques de rechange et à prendre des décisions appropriées.

Stabiliser la continuité cruciale de la force expéditionnaire aérienne et spatiale

PAR DOUGLAS E. LEE ET LE CAPITAINE JOSEPH T. MORGAN, USAF

Même si la longueur du tour de service de la force expéditionnaire aérienne et spatiale (*Air and Space Expeditionary force* – AEF) convient bien à la plupart du personnel de soutien d'un déploiement, elle s'avère présenter plus d'inconvénients que d'avantages dans certains domaines précis. C'est la raison pour laquelle nous devrions envisager des alternatives afin de garantir des transitions sans heurts. La commission consultative scientifique de l'armée de l'air des Etats-Unis définit l'AEF comme un ensemble adaptable et rapidement employable de moyens aériens et spatiaux offrant au président, au secrétaire de la défense et aux commandants des forces combattantes différentes options d'exécution de missions allant d'un pont aérien humanitaire aux opérations de combat.¹ Tel qu'elle était conçue à l'origine, l'AEF se composait de dix unités combattantes constituées à l'avance (à l'aide d'aviateurs affectés à une unité régulière), avec rotation tous les trois mois sur une période de 15 mois.² A partir du cinquième cycle de l'AEF en septembre 2004, le déploiement de base fut prolongé jusqu'à 120 jours, faisant ainsi passer le cycle de rotation à 20 mois.³ Certains aviateurs servent toutefois dans des organes d'une importance cruciale (centres d'opérations et commandements unifiés principaux ou subordonnés) et dans des positions clés (chefs de direction et de division) au-delà du

cycle normal de 120 jours, avec des tours de service d'une durée allant jusqu'à un an. Plusieurs postes à affectation de 120 jours au sein de l'AEF dans le cadre de la force multinationale en Irak (*Multinational Force Iraq* – MNF-I) ont vu récemment leur durée prolongée jusqu'à un an.

Lors de la rotation des unités de l'AEF, des fonctions clés – telles que le centre multinational d'opérations aériennes et spatiales (*Combined Air and Space Operations Center* – CAOC) du commandement central (*US Central Command* – USCENTCOM) implanté sur la base aérienne Al Udeid, au Qatar – perdent des spécialistes dont les compétences sont vitales pour la réalisation des objectifs à long terme des Etats-Unis. La longueur des affectations à ce CAOC varie. Elle est normalement d'un an pour les échelons supérieurs du commandement et de 120 jours pour le reste du personnel. Le centre aide le commandant de la force multinationale à atteindre ses objectifs dans trois zones géographiques complètement différentes – l'Irak, l'Afghanistan et la Corne de l'Afrique. Bien que le personnel soit soumis à un entraînement avant de remplir ses tâches au CAOC, plusieurs facteurs allongent leur temps de « montée en vitesse » :

- Familiarisation et établissement de relations avec d'autres organisations (p. ex., composantes de l'USCENTCOM, de la MNF-I et du corps multinational en Irak,

ainsi que partenaires de la coalition). Ce processus devient plus compliqué quand un même centre d'opérations aériennes soutient plusieurs opérations.

- Problèmes de formation propres à une zone de responsabilité (*Area Of Responsibility* – AOR) qui n'est normalement pas prise en charge par une unité de l'AEF. Par exemple, la neuvième force aérienne est familiarisée avec les questions associées à l'Asie du sud-ouest mais l'AOR de la douzième est normalement le commandement sud des Etats-Unis (*US Southern Command*) et les deux zones ont peu de points communs.
- Compréhension de la nature fondée sur la personnalité du filtrage de l'information collectée pendant un tour de service. Les aviateurs en fin de service se basent sur leur compétence individuelle pour classer les données recueillies pendant leur tour dans l'ordre de leur importance telle qu'ils la perçoivent et ils transmettent cette information à leurs successeurs, ignorant ainsi potentiellement d'autres domaines qu'ils considèrent comme non prioritaires. Lors des tours les plus longs, le personnel de relève a la possibilité de se familiariser avec tous les aspects des différentes tâches ; lors des tours de courte durée, par contre, le dossier de relève a une importance plus cruciale.

La prolongation du cycle de l'AEF jusqu'à quatre mois présente l'avantage évident de faire l'économie d'une relève pendant l'année, ajoutant en fait 90 jours supplémentaires d'avantages associés au déploiement d'un personnel ayant reçu une formation complète. On continue toutefois à devoir résoudre le problème de la durée de la formation associée aux trois relèves qui ont lieu pendant le reste de l'année. Même si le prolongement des déploiements jusqu'à un an atténuerait les problèmes liés aux relèves, d'autres difficultés peuvent apparaître. Lors de l'opération *Iraqi Freedom*, par exemple, les unités affectées pour des périodes plus longues viennent avec leurs

propres règlements au lieu d'utiliser ceux qui sont en place dans l'AOR. Une opération aussi mineure que le changement du format d'une base de données peut avoir des effets durables lorsque les procédures établies dans l'AOR sont adaptées à la base de données d'origine. En outre, la productivité risque de décliner lors des tours de service les plus longs lorsque certaines personnes finissent par « s'épuiser » à la suite de la cadence élevée des opérations, ce qui peut avoir un effet négatif sur le moral et le bien-être aussi bien de ceux qui sont déployés que de ceux qu'on « laisse derrière ».

Plusieurs lignes de conduite possibles viennent à l'esprit. Premièrement, chaque fois que c'est possible, nous devrions scinder chaque AEF, en relevant la moitié de son personnel en milieu de cycle. Par exemple, l'ensemble du personnel AEF du CAOC est actuellement relevé en même temps. Cette relève totale réduit l'efficacité générale pendant les semaines qu'il faut au nouveau personnel pour être opérationnel. Si le personnel est scindé et qu'une moitié est relevée tous les deux mois, une moitié serait tout à fait opérationnelle à tout moment. Ce concept garantirait la continuité pendant que le personnel nouvellement arrivé se familiariserait avec ses responsabilités. En outre, cette option réduirait le nombre de personnes qu'une unité présente dans la « benne AEF » doit déployer, ce qui permet à cette unité de mieux accomplir sa tâche « normale ». Un déploiement plus long – six mois au total plutôt que les quatre mois actuels – peut présenter des désavantages parmi lesquels un affaiblissement de la cohésion des unités et l'imposition de contraintes aux unités métropolitaines.

Deuxièmement, nous devrions effectuer un réexamen en matière de personnel afin d'identifier des postes potentiels que nous pouvons pourvoir à l'AOC de la base d'attaque en mode « virtuel ». Le transfert de ces responsabilités réduit à la fois les besoins en personnel de l'AEF et la « montée en vitesse » associée qui est inévitable lors de chaque cycle de rotation.

Troisièmement, nous devrions établir un environnement virtuel dans lequel les personnes désignées pour assurer la relève pour-

raient acquérir une expérience pratique en utilisant les données, processus et outils opérationnels existants. Les stages de familiarisation jouent un rôle crucial dans l'entraînement du personnel mais ils ne comblent pas le vide qui existe entre les scénarios théoriques et les opérations réelles. Des stages de recyclage ou d'évaluation finale, basés sur les applications développées par utilisation de données réelles, permettraient aux personnes en attente de déploiement d'acquérir des connaissances dans un environnement de menaces limitées.

Quatrièmement, comme pour les postes de l'armée de l'air dans la MNF-I, nous pourrions prolonger les tours de service de l'ensemble du personnel qui permet de satisfaire les besoins vitaux des missions jusqu'à un an en utilisant un cycle de rotation trimestriel ou semestriel. Cela raccourcirait la durée d'acclimatation d'au moins 75 pourcent. En supposant qu'il faut quatre à six semaines pour établir une courbe d'apprentissage, nous pouvons transférer aux activités productives trois à quatre mois précédemment consacrés à la familiarisation pendant un tour de service d'un an. Si nous mettions en place des tours à distance, nous pourrions également établir un système d'apport dans lequel des aviateurs passeraient au moins un an dans la force aérienne numérotée qui soutient l'AOR, ce qui abaisse la courbe d'apprentissage.

Cinquièmement, nous devrions élaborer un plan de personnel qui identifie des aviateurs devant être affectés à un commandement combattant principal et à un commandement combattant secondaire ou à un commandement fonctionnel unifié. Compte tenu de la nature changeante de chaque théâtre d'opérations, un plan réfléchi de développement exposant des aviateurs aux conditions propres à une AOR pour plusieurs tours de service créerait des spécialistes dans tous les domaines – depuis le soutien jusqu'aux opérations. Suivre la voie d'un commandement combattant secondaire contribuerait à réduire les besoins de personnel associés à une présence à long terme sur un théâtre d'opérations donné. La pollinisation croisée avec les commandements fonctionnels garantit le

maintien d'une focalisation sur le combat moderne dans ce commandement.

Enfin, nous devrions créer une approche graduelle pour les zones nouvelles qui exigeront une présence américaine à long terme. L'élargissement des missions, qui d'expéditionnaires peuvent devenir permanentes, perturbe de façon significative la mise en œuvre de l'AEF. L'élaboration d'un plan échelonné nous procurerait un guide permettant de prendre des mesures en matière de personnel en temps opportun, tout en préservant la souplesse intrinsèque de l'AEF pour l'exécution d'opérations expéditionnaires de circonstance :

- Phase zéro (présence de forces expéditionnaires) : moyens engagés dans le cadre du cycle de déploiement de l'AEF lors d'opérations de combat et de stabilisation.
- Phase n° 1 (jusqu'à trois ans) : passage à des tours de service d'un an au fur et à mesure que l'engagement s'élargit, empêchant ainsi la dégradation de la continuité et de la compétence.
- Phase n° 2 (trois à cinq ans) : déclenchement d'un changement permanent d'affectation (*Permanent Change of Station – PCS*) à l'initiative du commandement et tours de service non accompagnés au fur et à mesure que l'infrastructure s'étend.
- Phase n° 3 (au-delà de cinq ans) : conversion de tous les postes au statut PCS.

Notes

1. Commission consultative scientifique de l'armée de l'air des Etats-Unis, *Report on United States Air Expeditionary Forces* (Rapport sur les forces aériennes expéditionnaires américaines), vol. 1, *Summary* (Résumé), SAB-TR-07-01, (Washington, DC: *USAF Scientific Advisory Board*, novembre 1997), vii.

2. John T. Correll, "The EAF in Peace and War" (L'EAF en temps de paix et de guerre), *Air Force Magazine* 85, n° 7 (juillet 2002), <http://www.afa.org/magazine/July2002/0702eaf.asp>.

3. Général John P. Jumper, "Chief's Sight Picture: Adapting the AEF—Longer Deployment, More Forces" (La perspective du chef d'état-major : Adapter l'AEF – un déploiement plus long, des forces plus nombreuses), 6 juillet 2004, http://www.af.mil/media/viewpoints/adapting_aef.html.



Le raid Son Tay

Une rétrospective datant de 35 ans

Dans la nuit du 20-21 novembre 1970, le président Richard Nixon, inquiet pour des prisonniers de guerre américains (*Prisoners of War* – POW), offrit aux Nord Vietnamiens une démonstration offensive – le raid sur le camp de *Son Tay*. Bien que nous n'ayons pas sauvé un seul POW (l'ennemi les avait déplacés dans d'autres installations), l'attaque servit de modèle d'opération spéciale interarmées bien planifiée et bien exécutée. Effectivement, *Son Tay* est l'antithèse de l'échec lamentable de libération des otages en Iran dix ans plus tard. Remarquable par son organisation, un entraînement, un effort d'unité exceptionnelle, l'opération *Kingpin* donna beaucoup de fil à retordre aux Nord Vietnamiens.

Le général de brigade Donald Blackburn, assistant spécial pour la contre-insurrection et les activités spéciales à Washington, et un vieux de la vieille des guerres spéciales, proposa un plan pour le raid. Après une étude de faisabilité positive, une planification méticuleuse fut mise en route avec la bénédiction du président. Plus important encore, l'opération resta sous les ordres directs des chefs d'état-major interarmées, court-circuitant la bureaucratie du Sud-est asiatique. Le général de brigade Leroy Manor, commandant des opérations spéciales de l'armée de l'air des Etats-Unis à la base d'Eglin en Floride, et le commandant de la force d'intervention interarmées, lui donnèrent carte blanche. Son adjoint, le colonel Arthur "Bull" Simons, chevronné de longue date des opérations spéciales de l'armée de terre, devait participer au sol à l'attaque du commando.

La CIA fournit une maquette à échelle réduite de la prison et des bâtiments envi-

ronnants et les ingénieurs construisirent une maquette grandeur réelle en bois et tissu, en Floride, qu'ils pouvaient rapidement démonter avant que les satellites espions soviétiques fassent leurs passages biquotidiens au dessus de la zone. L'entraînement rigoureux comprenait des vols de nuit dangereux, en formation d'appareils dissemblables. On procéda à des répétitions générales dans les conditions opérationnelles jusqu'à ce que l'équipe soit à 90-95 pourcent confiante dans le succès de la mission. A peine trois mois s'étaient écoulés entre le moment où Manor avait été convoqué au Pentagone et celui où la force se déploya en Thaïlande.

L'armée de terre fournit la force d'assaut (limitée à 56 hommes), et la marine engagea 59 avions pour faire diversion en direction de Haiphong, attirant sur elle l'attention du réseau de défense aérienne nord-vietnamien. L'armée de l'air avait organisé ses appareils de mission en packages robustes : 1) cinq hélicoptères HH-53 transportant les troupes d'assaut et un HH-3 (qui devait déposer l'équipe de sauvetage au milieu du complexe de la prison), et 2) cinq chasseurs A-1E fournissant le tir de support. Après un ravitaillement en carburant par des HC-130P séparément au dessus du Laos, chaque groupe suivit son propre avion d'opérations spéciales MC-130E *Combat Talon* qui se détacha dans la zone cible pour larguer des fuseaux éclairants et du matériel de diversion. Dix F-4 conduisirent la patrouille aérienne de combat sur la zone d'objectif, supportés par cinq F-105 *Wild Weasel* pour arrêter les missiles sol-air (SAM).

Un appareil supplémentaire assurait le carburant en vol, la couverture radar, la surveillance de la radio ennemie, le relai de commandement et contrôle du général Manor qui opérait d'une station au sol à partir du Sud Viêt Nam.

Quoique l'hélicoptère de Simons n'ait pas atterri dans le complexe où se trouvaient les prisonniers et qu'un SAM ait descendu un *Wild Weasel*, la force avait réussi une attaque surprise, complètement maîtrisée la garnison et évacuée la zone avec une minute d'avance sur le programme. Un seul attaquant avait été blessé. Cet effort reste un excellent exemple d'une exécution magistrale d'opération spéciale interarmées. Une bonne décade s'est écoulée avant que les forces d'opérations spéciales des Etats-Unis s'organisent de façon permanente pour mener des raids comme celui de *Son Tay*.

par Charles Tustin Kamps

Pour en savoir plus

- Colonel Michael E. Haas, *Apollo's Warriors: United States Air Force Special Operations during the Cold War* (Les soldats d'Apollo : Les opérations spéciales de l'armée de l'air des Etats-Unis pendant la guerre froide). Maxwell AFB, AL: Air University Press, 1997.
- David C. Isby, *Leave No Man Behind: Liberation and Capture Missions* (N'abandonnez pas un seul homme: Missions de libération et de capture). Londres: Weidenfeld & Nicholson, 2004.
- Benjamin F. Schemmer, *The Raid* (Le raid). New York: Harper & Row, 1976.
- Colonel Jerry L. Thigpen, *The Praetorian Starship: The Untold Story of the Combat Talon* (Le vaisseau spatial prétorien : L'histoire jamais dévoilée du combat Talon). Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2001.

Les leaders doivent s'assurer du bien-être de leurs troupes (un élément indispensable pour accomplir une mission) en sachant ce qu'ils ressentent et comment ils vont. Ils devraient les regarder droit dans les yeux et leur demander comment ils se sentent. Les yeux ne mentent pas. Ils expriment la joie, la tristesse ou le stress. Pour recevoir une réponse honnête, on devrait poser au moins trois fois la même question et à chaque fois de façon plus insistante : « comment allez-vous ? » La première réponse est toujours, « bien », la seconde « ça va ». Finalement, quand ils réalisent que leur chef est véritablement intéressé, ils répondent honnêtement. A propos, la seule différence entre quelqu'un de mon âge et une personne plus jeune est le nombre de cicatrices. Parce que j'ai vécu plus longtemps que la plupart de mes collègues en service actif et qu'en conséquence j'ai le cuir plus épais, je peux sans doute cacher plus efficacement mes sentiments. Mais les yeux sont le véritable indice. Je le répète, les leaders ne doivent jamais perdre de vue leur objectif premier : se concentrer sur la mission et prendre soin de leurs troupes.

Général Stephen R. Lorenz, USAF
Air & Space Power Journal en français, Été 2006



PIREP est l'abréviation qu'utilisent les aviateurs pour Pilot Report (Rapport de pilote). Il permet à un pilote de transmettre des informations actualisées et potentiellement utiles à d'autres pilotes. De même, nous nous proposons d'utiliser cette rubrique pour communiquer à nos lecteurs des informations intéressantes sur la force aérienne et spatiale en particulier et les forces armées en général.

L'armée de l'air de l'avenir

PAR LE COMMANDANT ROGER BURDETTE (C.F.), USAF

Les aviateurs ont toujours été des visionnaires – même avant la création d'une armée de l'air indépendante aux Etats-Unis. L'un des premiers – souvent appelé le père de l'armée de l'air des Etats-Unis – se fit une réputation de prophète grâce à sa perspicacité. Plus de vingt ans avant que l'armée de l'air devienne une arme distincte et bien avant que le terme *supériorité aérienne* fasse partie du vocabulaire des aviateurs, William « Billy » Mitchell anticipait l'avenir. Dans son livre *Winged Defense* (Défense ailée), il émit l'avis que « la lutte pour la maîtrise de l'air sera de règle à l'avenir. » Cette courte phrase, écrite voilà plus de quatre vingt ans, décrit assez bien le concept moderne de supériorité aérienne. Comme Mitchell l'avait prédit, l'acquisition et le maintien de la supériorité aérienne ont pris leur place parmi les priorités numéro un du combat d'aujourd'hui. S'émerveiller de ce genre de clairvoyance est une chose, aller de l'avant, comme le firent Mitchell et les autres pionniers de la force aérienne, pour que se matérialisent les possibilités qu'offre l'avenir en est une autre.

Nous disposons aujourd'hui de moyens technologiques qui nous permettent d'accomplir couramment des exploits jusqu'alors sans précédent – voir dans le noir, par exemple. En outre, alors que nos forces aériennes du passé devaient souvent disposer de nombreux appareils pour attaquer un même objectif avec succès, un seul bombardier B-2

Spirit peut aujourd'hui transporter 40 000 livres d'armement en se déjouant des défenses les plus perfectionnées du monde et engager plusieurs objectifs. Il est vrai que les dangers associés à la récupération d'un soldat américain loin en territoire ennemi n'ont pas diminué au fil des ans mais les troupes de recherche et sauvetage de combat modernes disposent du matériel nécessaire pour mener ce type de mission avec une économie de moyens et une efficacité exceptionnelles. Pour citer un dernier exemple, grâce aux aéronefs téléguidés d'aujourd'hui, la force aérienne peut surveiller discrètement divers points chauds.

Pendant le siècle qui s'est écoulé depuis que Billy Mitchell commença à rêver d'une exploitation de l'espace aérien à des fins militaires, nous sommes allés au-delà de ce milieu – jusque dans l'espace. Parmi les contributions qu'apportent les moyens spatiaux, on peut citer celle des satellites extra-atmosphériques qui aident les forces terrestres à naviguer sur un terrain désertique monotone et guident les « bombes intelligentes » jusqu'à leurs objectifs. Il ne fait pas de doute que, sans ces avantages et d'autres qu'offre l'espace, les forces armées américaines ne seraient jamais devenues la puissance militaire prédominante dans le monde. Nous pouvons donc légitimement nous demander si oui ou non une force spatiale américaine indépendante devrait être constituée et, si oui, quand.

Les questions relatives à notre avenir ne s'arrêtent pas là. Nous pouvons également réfléchir sur la façon dont l'armée de l'air de l'avenir s'organisera. Comment notre arme formera, entraînera et équipera-t-elle son personnel ? Ces questions et bien d'autres se présentent à nous. Des gens qui réfléchissent à l'avenir s'interrogent sur un certain nombre de possibilités fascinantes, depuis l'utilisation de ballons à la frontière de l'espace jusqu'à la garantie de la sécurité opérationnelle de l'Internet, à la formation technique des aviateurs engagés dans des opérations menées dans l'espace et à la constitution d'un corps d'engagés de première classe.

Le comique américain bien aimé George Burns, qui mourut après une très longue carrière à l'âge de cent ans en 1996, nous légua un trésor d'observations empreintes d'ironie, parmi lesquelles « Je regarde vers l'avenir parce que c'est là que je vais passer le restant de ma vie. » Même si, comme Monsieur Burns, nous passerons le restant de notre vie dans l'avenir, nous ne savons pas ce dont celui-ci sera fait. L'armée de l'air a fait du chemin mais nous devons maintenant décider ce que sera la suite. Nous devons devenir des Billy Mitchell – des prophètes et des pionniers – de façon à pouvoir déterminer notre avenir. □

Parce que les leaders doivent prendre des décisions difficiles chaque jour, il est important que les gens dans les tranchées sachent que le processus est juste et au dessus de tout reproche. Dans cette optique, nous devons être aussi ouverts et accessibles que possible et toujours agir comme si nos décisions étaient de notoriété publique – comme si elles devaient être publiées dans le journal, par exemple. Si les leaders sont francs sur les motifs de leur décision, leurs gens peuvent ne pas être d'accord, mais ils comprendront la logique sous-jacente et continueront à leur faire confiance. En tant que leaders de l'armée de l'air, nous n'avons qu'à nous référer aux valeurs de base de notre arme – intégrité d'abord, puis le service avant soi-même, et l'excellence dans tout ce que nous faisons – pour arriver à des décisions valables qui gagnent la confiance générale et insufflent la foi en nos méthodes.

Général Stephen R. Lorenz, USAF
Air & Space Power Journal en français, Été 2006

COMMANDANT TROY GILBERT



PORTRAIT
DU COURAGE



Commandant Troy Gilbert

La vie du commandant Troy Gilbert personnifia la valeur de base que représente le service de la collectivité plutôt que de soi-même. Que ce soit en pilotant un F-16, en passant du temps avec sa famille ou en participant à l'organisation d'une réception dans sa paroisse, il se consacra généreusement au service et à la protection des autres.

Cela fut le cas le 27 novembre 2006, le jour où le commandant Gilbert trouva la mort au combat en protégeant les autres. Appartenant depuis douze ans à l'armée de l'air, il était affecté à la 332^e escadre expéditionnaire aérienne opérant depuis Balad Air Base, en Irak. Il avait déjà effectué 21 sorties de combat sur F-16 en appui de forces terrestres sous le feu de l'ennemi. Lors d'une mission, il localisa et identifia des forces anti-irakiennes, puis transmit des informations cruciales sur le choix des objectifs et des moyens de traitement aux forces de la coalition, qui attaquèrent et éliminèrent la menace. Lors d'une autre mission de durée critique, le commandant Gilbert mit hors de combat dix insurgés dissimulés dans une palmeraie en larguant avec une extrême précision une bombe à guidage laser.

Le jour de sa mort, le commandant Gilbert mena la charge héroïque de deux F-16 lors de l'exécution d'une mission de combat aérien près de Taji, en Irak. A terre, des insurgés déchaînaient le feu de mitrailleuses montées sur camion, de roquettes, d'armes légères et de mortiers pour attaquer des troupes de la coalition. En outre, l'équipage d'un hélicoptère abattu était en danger de succomber à cet assaut. Engager l'ennemi signifiait pour le commandant Gilbert l'assurance d'être confronté à un feu antiaérien nourri mais, en dépit du danger, il poursuivit les insurgés. Il lança une attaque de mitraillage au sol contre le camion, le détruisant, ainsi que son canon automatique multitube rotatif de 20 millimètres.

En dépit du feu ennemi, le commandant Gilbert continua à poursuivre les insurgés en effectuant une deuxième passe de mitraillage au sol à très basse altitude pour aider à sauver la vie de l'équipage de l'hélicoptère et des forces terrestres. Il perdit la vie lors de cette passe lorsque son appareil s'écrasa au sol.

Le commandant Gilbert accomplit son ultime acte de courage moral et physique sans penser à lui-même, comme il avait toujours mené sa vie.



Revue de livres

21st Century U.S. Airpower (La force aérienne des Etats Unis au 21^e siècle) par Nicholas A. Veronico et Jim Dunn. MBI Publishing Company (<http://www.motorbrooks.com>), Galtier Plaza, Suite 200, 380 Jackson Street, Saint Paul, Minnesota 55101, 2004, 176 pages, \$29.95 (cartonné).

Qu'est-ce que la force aérienne ? Selon *50 Questions Every Airman Can Answer* (50 questions auxquelles tout aviateur est capable de répondre), une brochure de l'armée de l'air américaine de 1999, « la force aérienne est la capacité fondamentale de se servir de l'avion pour obtenir des résultats militaires et politiques... C'est le pouvoir militaire manœuvrant dans les airs tout en remplissant sa mission ». Quoique datant un peu, cette définition de base est toujours valable. Heureusement, pour les inconditionnels de la force aérienne, beaucoup de livres se concentrent sur l'aviation militaire. *21st Century U.S. Airpower* de Veronico et Dunn est sorti suite aux attaques terroristes du 11 septembre et au besoin d'augmenter la sécurité aérienne dans le pays et ailleurs. Les auteurs décrivent les différents avions technologiquement avancés qui protègent le ciel américain.

Les principaux chapitres du livre traitent des forces aériennes de l'armée de l'air, de la marine, des marines, de l'armée et des gardes-côtes. Pour faire bonne mesure, le livre fait également des incursions dans les équipes de démonstration militaire. Trois annexes couvrent les types de bombes, les missiles et les victoires militaires à porter au crédit de l'aviation de 1981 à nos jours. Bien que la dernière annexe retourne à peu près deux décades en arrière dans le 20^e siècle, elle aide à démontrer que la force aérienne des Etats-Unis est encore dominante actuellement.

Veronico et Dunn décrivent effectivement la grande variété des types d'appareils militaires en fournissant de courts historiques, les potentiels notables et des événements secondaires (comparables à ce que l'on peut trouver dans le numéro annuel de l'almanach de l'*Air Force Magazine*). Ils donnent également une liste des unités actives, de garde et de réserve auxquelles l'avion est affecté ainsi que des détails comme le surnom de l'unité, le numéro que porte la queue de l'appareil, l'endroit où ils se trouvent. Le texte est accompagné de plus de 200 photographies en couleur, dont quelques unes de qualité exceptionnelle.

Dans sa tentative de couvrir toute la gamme militaire, le livre commet quelques erreurs importantes et omet un certain nombre d'informations. Les auteurs indiquent par exemple que la marine des Etats-Unis possède huit porte avions opérationnels et en construit deux de plus – tous nucléaires. Ils oublient cependant de mentionner dans leur inventaire les deux porte-avions à propulsion classique.

Ils font également état du nouvel appareil à rotor basculant, le V-22 Osprey qui remplacera sous peu la plupart des hélicoptères à rotor mais ne donnent pas la moindre image de la « stratégie d'attaque du futur » destinée à la marine, aux marines et aux forces des opérations spéciales.

En tout cas, *21st Century U.S. Airpower* contient des informations intéressantes et des photos de qualité. Pour les lecteurs qui n'en ont jamais assez de la force aérienne militaire, cela complète un certain nombre d'autres travaux.

Docteur Frank P. Donnini
Newport News, Virginia

Air Power: The Men, Machines, and Ideas that Revolutionized War, from Kitty Hawk to Gulf War II (La force aérienne : Les hommes, les machines, les idées qui ont révolutionné la guerre, de *Kitty Hawk* à la seconde guerre du Golfe) par Stephen Budiansky. Penguin Group (USA), Inc. (<http://www.penguin.com>). 375 Hudson Street, New York, New York 10014, 2004, 528 pages, \$29.95 (cartonné).

Dans les « notes de l'auteur » au début de son ouvrage, Stephen Budiansky fait remarquer que la seule façon pour lui de raconter l'histoire de la force aérienne fut de se montrer assez impitoyable dans ses choix, laissant de côté un certain nombre de choses. A l'exception de certaines coupes de Budiansky, le matériel restant forme une histoire convaincante qui comprend beaucoup des personnages clés, des étapes technologiques importantes, des opérations majeures qui ont formé la trame de la force aérienne telle qu'elle est aujourd'hui. Sa documentation unique et méticuleuse, associée à un style à la fois intéressant et divertissant en font un travail de valeur aussi bien pour les étudiants débutants de la force aérienne que pour les enthousiastes.

L'auteur commence son histoire juste avant l'époque du premier vol humain dans un engin plus lourd que l'air à *Kitty Hawk*. Il décrit les visions de guerre aérienne qui laissèrent les lecteurs de l'époque cloués à leur siège et expose une fascinante chronologie des innovations technologiques qui débouchèrent sur le succès des frères Wright. La juxtaposition des idées concernant la stratégie aérienne et la technologie contemporaine, à chacune des époques examinées, est une des forces de l'ouvrage de Budiansky. On en arrive rapidement à la conclusion soulignée dans la majeure partie du récit que – dans presque toute l'histoire de la force aérienne – la technologie n'a pas été capable de remplir les promesses de ses partisans.

Au fur et à mesure que l'auteur avance dans la période de l'après-première guerre mondiale, un second thème majeur émerge, qui aide à expliquer l'échec des partisans à tenir leurs promesses. Budiansky conteste la notion selon laquelle la théorie du bombardement stratégique ait jamais offert les rapides et relativement non-sanglantes victoires promises par ses disciples. Il affirme que les aviateurs étaient acquis au bombardement stratégique non seulement à cause des avantages qu'il semblait présenter, mais aussi parce que les limites de leur équipement les rendaient impuissants à obtenir un impact décisif sur le champ de bataille – dans ces opérations que l'on appelle maintenant de « contre-pays ». En conséquence, les aviateurs ignorèrent les contradictions évidentes entre leurs théories d'un impact moral et les conséquences réelles du bombardement pendant la première guerre mondiale. Ils ignorèrent aussi le fait que leur technologie n'était pas capable de correspondre aux estimations de bombardement de précision et de destructions qu'ils utilisaient comme point de départ pour définir les besoins de production d'équipement et la doctrine.

Ayant souligné ces contradictions, Budiansky suit leur évolution à travers la période de la guerre froide jusqu'à l'opération *Iraqi Freedom*. Tout au long de sa démonstration, il présente à ses lecteurs les innovations technologiques, organisationnelles et doctrinales qui étaient censées réduire l'écart entre les capacités de la force aérienne et ses intentions mais qui quelque part toujours échouèrent. C'est seulement dans la toute dernière période que Budiansky a le sentiment que la force aérienne a atteint la maturité. Armée d'une capacité de précision telle que les partisans précédents ne pouvaient que rêver, et équipée de capacités défensives comme les contre effets furtifs et électroniques réduisant les vulnérabilités qui restreignaient dans le passé les opérations aériennes, la force

aérienne a finalement été capable d'atteindre ce que Budiansky pense être sa véritable destinée. La force aérienne a réussi son ascension jusqu'à l'impact décisif sur le champ de bataille.

Le travail de Budiansky est un excellent apport à la littérature sur l'histoire de la force aérienne grâce à la qualité de ses arguments et à la magnifique variété des anecdotes passionnantes et des faits qui étayaient son récit. Ceci dit – même si l'on est d'accord avec son regard sur l'ultime destinée de la force aérienne – on peut aussi être offusqué par certains aspects de l'approche de Budiansky.

J'ai été préoccupé par l'exclusion virtuelle des applications « non-combat » de la force aérienne dans la démonstration de Budiansky. Dans l'une des quelques apparitions du pont aérien, il remarque que le transport par air en Espagne de 20.000 troupes constitua le « sauvetage de la rébellion ». Ceci montre bien entendu des effets stratégiques recherchés qui vont au-delà de ceux obtenus sur le champ de bataille. Est-ce que le pont aérien a été négligé parce qu'il ne collait pas avec l'argumentation ? Le renseignement et le ravitaillement en vol ont également bénéficié du même traitement rapide.

Plus embêtante est la tendance de l'auteur à rester concentré sur les pays de langue anglaise. Dans un travail intitulé *Air Power* (Force aérienne), on s'attendrait à une vue internationale plus étendue. Il y a eu quelques incursions dans l'arène internationale mais l'auteur revenait systématiquement à son point focal – les États-Unis. La description par Budiansky de la naissance du moteur à réaction en est un bon exemple. Il présente un excellent résumé des obstacles technologiques que les Anglais ont dû surmonter pour produire le premier avion à réaction, puis, après avoir conduit les lecteurs tout le long de la préparation du *Gloster Meteor* de Frank Whittle, il signale « qu'un avion à réaction expérimental allemand avait volé deux ans avant celui de Whittle » (p.358). Il y a une déconnexion similaire dans sa description du développement de l'aile en flèche. Après avoir décrit les développements américains, il ajoute que « la crédibilité de l'inventeur fut presque aussitôt renforcée par la découverte que les scientifiques allemands étaient arrivés indépendamment au même résultat » (p.361).

Ce sont cependant des reproches mineurs, qui sont plus le résultat de l'approche du sujet choisie par l'auteur que d'un quelconque défaut de narration. Il y a plus que suffisamment d'information valable pour que le spécialiste passionné développant un peu ces différents thèmes en arrive à une conclusion plus satisfaisante. Dans l'ensemble, Budiansky atteint dans son livre les objectifs élevés qu'il s'était assignés. En un récit d'un peu plus

de 400 pages, il nous offre une vue d'ensemble convaincante de l'histoire de la force aérienne.

Lieutenant colonel Matthew C. Stafford, USAF
Maxwell AFB, Alabama

Challenging Conventional Wisdom: Debunking the Myths and Exposing the Risks of Arms Export Reform (Contester des idées reçues : Discréditer les mythes et révéler les risques d'une réforme de l'exportation d'armes) édité par Tamar Gabelnick et Rachel Stohl. *Federation of American Scientists* (Fédération des scientifiques américaines), (<http://www.fas.org>), 1717 K Street, NW, Suite 209, Washington, DC 20036, and *Center for Defense Information* (Centre pour l'information sur la défense), (<http://www.cdi.org>), 1779 Massachusetts Avenue, NW, Washington, DC 20036-2109, 2003, 223 pages, \$25.00 (cartonné).

Il est difficile de faire la critique d'un livre nommé *Challenging Conventional Wisdom* ; après tout, est-ce que ce n'est pas notre travail de contester les idées reçues ? Est-ce que nous n'avons pas l'obligation d'applaudir ceux qui le font à moins de risquer d'être pris pour des Luddites refusant le progrès ? J'ai presque l'impression de relancer l'inquisition contre Galilée en commençant la critique de ce livre. (Galilée, il n'y a pas de risque. Je vais attaquer le livre et ses auteurs).

Les idées reçues auxquelles le titre fait allusion ne sont pas très classiques. Le livre critique la subculture plutôt obscure de réformateurs clonés de l'exportation d'armes – ces gens du gouvernement, des industries de la défense et, oui, de l'armée, qui pensent que les Etats-Unis devraient réformer le contrôle des exportations. L'hypothèse des éditeurs est que « réforme » signifie en fait « relâcher les restrictions » et que ceci est sans équivoque, mauvais. Rien que le fait d'y penser fait partie de leurs idées reçues.

Challenging Conventional Wisdom comprend des articles de gens du monde universitaire, du gouvernement, de groupes d'experts ayant au moins une tendance libérale acceptable, du journalisme, et de l'armée. Certaines des parties du livre sont bien réfléchies, soulevant des points importants que les non-initiés peuvent comprendre et apprécier. D'autres sont véhémentes, attaquant la toute première hypothèse que les Etats-Unis devraient s'impliquer dans les ventes militaires à l'étranger (*Foreign Military Sales* – FMS), décriant les profits que font les sociétés de la défense et dénigrant

ceux qui trouvent le système trop restrictif. Par dessus le marché, ces articles sont parfois trop obscurs, visant une très faible audience bien au courant des secrets du monde des contrôles d'armes et hors de portée du commun des lecteurs qui n'est pas familiarisé avec les FMS ou la surveillance et les limites actuellement en place.

Les chapitres du début et de la fin, tous deux rédigés par les éditeurs, présentent des résumés de chaque essai. Le lecteur qui veut cibler des zones d'intérêts spécifiques devrait les trouver très pratiques. La première partie du livre « examine les mythes perpétués par les réformateurs du contrôle de l'exportation » (p.17) : 1) l'industrie de la défense est en difficulté et a besoin des subventions du gouvernement et d'un relâchement des contrôles à l'exportation pour être internationalement compétitive ; 2) les contrôles actuels sont dommageables pour la sécurité nationale des Etats-Unis en empêchant l'interopérabilité avec les forces étrangères, et entravent le développement des technologies de pointe de l'armée américaine ; 3) les exportations d'armes permettent au gouvernement américain d'influencer les politiques internes et étrangères des autres nations ; et 4) sans un changement radical, nos alliés vont commencer à chercher des armes autre part (p.16). Cette partie du livre est en général irrégulière, répétant l'argument que les intérêts économiques supplantent les questions de sécurité. Cette opinion du système actuellement en vigueur n'est pas juste, quoique j'admette que dans le contexte de l'examen des suggestions de certains réformateurs, on peut précisément dire qu'à leurs yeux, les résultats économiques restent les plus importants.

Quelques chapitres sont alarmistes et tendancieux, s'attaquant non seulement aux réformateurs mais aussi au système actuel des exportations d'armes. Par exemple au second chapitre, John Feffer dans "*Supporting the Arms Industry: US Government Subsidies of the Arms Trade*" (Soutenir l'industrie des armes : Les subventions gouvernementales au commerce des armes), descend le gouvernement pour sa promotion des ventes d'armes, posant comme principe (ou peut être sont-ce les « idées reçues » des auteurs) que ce soutien est intrinsèquement mauvais et néfaste. Pour que ce texte soit utile, l'auteur aurait dû citer les arguments du gouvernement pour le soutien du commerce des armes et les critiquer. Les Etats-Unis défendent, vendent et promeuvent les ventes d'armes dans le but d'améliorer l'accès au pays du client, d'interagir avec lui et de l'influencer. Notre gouvernement soutient aussi les intérêts des affaires parce que le travail qu'elles créent est important pour

l'économie des Etats-Unis. Il faudrait que l'auteur explique pourquoi le gouvernement poursuit ces objectifs et le cas échéant pourquoi ces objectifs et ces intérêts économiques seraient inappropriés ou du moins sans résultats positifs.

Un certain nombre des meilleurs chapitres se situent plus loin. Dans le 4ème chapitre intitulé "U.S. Arms Exports and Interoperability : Fighting with Each Other" (Les exportations d'armes américaines et l'interopérabilité : Combattre les uns contre les autres), le colonel Daniel M. Smith (c.f.), souligne que le côté le plus « modéré » des capacités militaires peut être plus important que le matériel avancé. Ce qui veut dire, que si les Etats-Unis veulent aider un pays à améliorer ses capacités, ils devraient s'attacher à améliorer sa formation, son organisation, sa doctrine, et ses tactiques. Le matériel le plus nouveau et le plus rutilant du monde est inutile sans opérateurs entraînés ; mais trop souvent dans le passé, les Etats-Unis ont poussé l'équipement sans pousser le support. Cette politique est entrain de changer. Ceci étant, ceux de la communauté des FMS aux Etats-Unis savent que le problème existe, que cela se produit encore, en partie parce que les pays clients ne tiennent pas toujours compte de l'avis de notre gouvernement.

La seconde partie du livre est plus équilibrée, avançant des arguments en faveur de réformes dans l'offre d'exportation et examinant également leurs risques potentiels. Le plus important de ces véritables risques touche à l'atteinte des intérêts de la sécurité des Etats-Unis en autorisant la prolifération d'armes dans des pays qui ne devraient pas les avoir ou qui ne sont pas capable de les sauvegarder. Exporter des armes vers des nations incapables de garantir qu'elles ne les transféreront pas à un autre pays ou acteur non-étatique est presque aussi néfaste que les mettre sur le marché et les laisser acheter par n'importe quel terroriste. Cette partie est parfois alarmiste : dans "Risky Business: The Security Implications of Arms Export Reforms" (Affaires dangereuses : Les implications sécuritaires des réformes de l'exportation d'armes), Jason Meyers soutient qu'« il est presque certain que satisfaire à ces propositions aura pour résultat » de livrer aux terroristes des armes de destruction massive (p.126). Pourtant, dans d'autres passages, quand le ciel n'est pas prêt de nous tomber sur la tête, la seconde partie est très convaincante et raisonnable. D'après Joseph P. Smaldone « la réforme politique devrait précéder la réforme du processus » ; il montre dans "Foreign Policy Risks of Arms Exports Reform" (Les risques de politique étrangère encourus avec les réformes des exportations d'armes) les dangers

d'exporter des armes dans les régions déchirées par les conflits (p.132). Il a parfaitement raison.

La dernière partie du livre s'intéresse à des propositions alternatives de réforme et fournit de bons résumés des régimes existants de contrôle d'armes, tel l'Arrangement de Wassenaar et le régime du contrôle de la technologie des missiles (*Missile Technology Control Regime* – MTCR). Elle examine également l'évolution des tendances comme les exportations d'aéronefs sans pilote, qui sont devenus de plus en plus populaires suite à leur succès en Afghanistan et en Irak. Je recommande cette partie aux lecteurs désireux d'avoir une connaissance générale du MTCR et autres régimes du contrôle des armes.

Bien que *Challenging Conventional Wisdom* propose des essais intéressants, il est trop spécifique et tendancieux pour une audience élargie de l'armée de l'air. Les éditeurs font remarquer au début que « les intérêts sécuritaires et de politique étrangère des Etats-Unis devraient toujours prévaloir sur les questions économiques » (p.22). Ce qui est vrai. Malheureusement, le livre essaye de démontrer que tout gain économique réalisé par un entrepreneur lié à la défense est automatiquement mauvais pour les intérêts sécuritaires. Ceci n'est pas le cas. Comme les contrôles d'exportations sont essentiels, ceux d'entre nous qui touchent au commerce des armes doivent les prendre au sérieux et protéger les intérêts sécuritaires des Etats-Unis. Ce livre se concentre sur le désir des chefs d'industrie de la défense de voir un assouplissement des contrôles d'exportation, pensant que ceci est dans notre intérêt. Mais ceci n'est pas une « idée reçue » pour ceux d'entre nous qui examinent les licences d'exportation ; qui traitent avec nos alliés, amis et clients dans le monde entier ; et qui sont responsables non pas du soutien de l'industrie des armes aux Etats-Unis mais de défendre les intérêts américains. En ce qui nous concerne, la sécurité nationale passe toujours en premier.

Lieutenant colonel Steven Payson, USAF
Washington, DC

Improving the Practice of National Security Strategy: A New Approach for the Post-Cold War World (Améliorer la mise en pratique de la stratégie de sécurité nationale : Une nouvelle approche pour le monde de l'après-guerre froide) par Clark A. Murdock, auteur principal. Centre d'études stratégiques et internationales (*Center for Strategic and International Studies* – CSIS), (<http://>

www.csis.org), 1800 K Street, N.W., Washington, DC 20006, 196 pages, \$21.95 (cartonné)

Comme d'autres instituts de réflexion de l'agglomération de Washington, DC, le centre d'études stratégiques et internationales (*Center for Strategic and International Studies* – CSIS) publie des études et des articles présentant un grand intérêt pour les responsables politiques. Clark Murdock – associé principal dans le programme de sécurité internationale du CSIS, qui travaillait auparavant dans le service de planification politique au cabinet du sous-secrétaire d'état à la défense chargé de la politique et comme conseiller politique du président de la commission des forces armées de la Chambre des Représentants – a assemblé une équipe de six collaborateurs recrutés parmi les universitaires, les militaires et les hauts fonctionnaires pour examiner les différents aspects d'une amélioration de la formulation de la stratégie de sécurité nationale (*National Security Strategy* – NSS). La première partie traite des méthodes d'analyse, alors que la deuxième présente des études de cas relatives à la Somalie, au Kosovo et à d'autres conflits ayant mis les responsables politiques américains à l'épreuve. (Le docteur Andrew Marshall, directeur de l'évaluation au cabinet du Secrétaire de la défense, qui a passé sa vie à innover dans le domaine de la pensée stratégique au sein de ce Secrétariat, prit les dispositions nécessaires pour assurer le financement de cette étude).

Le livre débute par une perspective historique sur la façon dont une déclaration officielle de stratégie est devenue une pratique tellement courante que le Congrès impose la publication d'une NSS tous les ans et d'une analyse de la stratégie de défense lors de l'entrée en fonction de chaque gouvernement. La commission d'enquête sur les événements du 11 septembre réaffirme cette pratique, évoquant en termes élogieux la loi Goldwater-Nichols de réorganisation du Secrétariat de la défense, qui codifia cette exigence ainsi que d'autres. *Improving the Practice of National Security Strategy* examine ensuite les principes fondamentaux qui gouvernent la façon dont une NSS qui orchestre les éléments (diplomatiques, économiques et militaires) de la puissance nationale soutient l'intérêt national.

Murdock soutient que la pensée stratégique hiérarchique – par exemple, le modèle « stratégies-tâche » dont l'usage fut lancé par le général de corps aérien (c.f.) Glenn Kent, de l'armée de l'air des Etats-Unis – domine les forces armées américaines et que, dans les écoles de guerre, l'approche fins, voies et moyens de formulation d'une stratégie est

devenue un mantra. Même si ces outils se révèlent utiles pour débattre en classe, la formulation d'une NSS n'est jamais tout-à-fait aussi simple – témoin la description par Andrew Marshall du projet *Solarium* du gouvernement Eisenhower, une tentative ultra-secrète d'établir la priorité des stratégies générales du pays, et le fait que le gouvernement Clinton avait largement diffusé pas moins de trois avant-projets de sa NSS.

Une section sur ce que les Etats-Unis doivent faire et ne pas faire pour exercer leur puissance offre un excellent aperçu de la façon dont les stratégies émergent souvent du déroulement des événements ; elle offre également des conseils utiles pour surmonter les difficultés de la conversion des mots en actes et en décisions. L'ouvrage se termine par une liste de contrôle qui met l'accent sur sept questions fondamentales auxquelles un responsable politique doit répondre avant de se lancer dans une nouvelle entreprise : 1) Quel résultat les Etats-Unis essayent-ils d'obtenir dans ce cas particulier ? 2) Les moyens envisagés garantiront-ils le succès ? 3) Les coûts de réalisation des effets désirés sont-ils justifiés par les avantages retirés ? 4) Existe-t-il des réponses satisfaisantes aux trois questions « Que se passera-t-il si... ? » 5) Que se passera-t-il si nous ne faisons rien ? 6) Comment les enjeux changeront-ils si les Etats-Unis s'engagent ? 7) Que se passera-t-il si un événement inattendu se produit ? L'étude applique ensuite ces questions intrinsèquement subjectives, conçues pour susciter des réponses différentes des responsables politiques, à 11 études de cas pour illustrer leur utilisation dans l'analyse d'un conflit.

Improving the Practice of National Security Strategy est un livre excellent pour quiconque souhaite élargir les connaissances acquises dans un cours sur la prise de décisions de sécurité nationale dans une école supérieure de guerre. Il peut également servir d'excellent ouvrage de recyclage pour les officiers affectés à l'état-major interarmées ou au cabinet du Secrétariat de la défense.

Capitaine de corvette Youssef H. Aboul-Enein,
MSC, marine des Etats-Unis
Gaithersburg, Maryland

The Pentagon's New Map: War and Peace in the Twenty-First Century (La nouvelle carte du Pentagone : Guerre et paix au vingt-et-unième siècle) par Thomas P.M. Barnett. G.P. Putnam Sons Publishers, (<http://www.Penguinputnam.com>), 375 Hudson Street, New York, NY 10014, 2004, 320 pages, \$26.95 (cartonné)

Courez, ne marchez pas, chez votre libraire et achetez ce livre ou commandez-le sur votre ordinateur ! Pourquoi ? Permettez-moi de vous expliquer. J'ai rencontré Thomas Barnett pour la première fois lors d'une réunion d'information destinée à un groupe d'officiers récemment sélectionnés pour être promus au grade de général de brigade. Au début, certains pensèrent qu'il pourrait s'agir d'une conférence de remplissage sur l'actualité internationale. A la fin de la réunion, toutefois, la plus grande partie de l'oxygène avait quitté la salle. Je fis rapidement suivre cette réunion par une recherche sur le web (<http://www.thomas-pmbarnett.com>) qui fit apparaître un article sur Barnett paru dans le magazine *Esquire* et exposant les grandes lignes d'une nouvelle façon d'examiner l'origine des menaces auxquelles nous devons faire face à l'avenir et quelles seront les conséquences possibles de celles-ci pour nos forces armées en général – et l'armée de l'air des Etats-Unis en particulier. Il va sans dire que je fus ravi d'apprendre qu'il se préparait à publier un ouvrage qui traiterait le sujet plus en profondeur. Je n'ai pas été déçu.

En bref, *The Pentagon's New Map* donne un aperçu sur la disparition de l'Etat-nation comme modèle principal utilisé dans les scénarios de confrontations futures. Barnett présente certaines statistiques crédibles et des preuves des relations entre les régions « déconnectées » du monde – formant une bande qui s'étend de certaines parties de l'Afrique à l'Asie, en passant par le Moyen-

Orient – qui ont récemment servi de foyer de ce que nous appelons collectivement le terrorisme. L'obligation de faire face à de telles circonstances sera un défi lancé à la pensée militaire traditionnelle, transformera les types de programmes et de matériel nécessaires et élargira le concept d'opérations interarmées – y compris un processus interorganisations entièrement revu et stimulé. De telles idées circulent désormais avec régularité dans les milieux de Washington et d'ailleurs, au point même de nous obliger à passer une loi sur le modèle de la loi Goldwater-Nichols s'appliquant au processus interorganisation. L'ouvrage de Barnett offre un aperçu comparable aux meilleurs que j'ai lus sur certains éléments de la réflexion menée au sein du gouvernement Bush. Il promet d'influencer les débats et décisions qui détermineront l'issue du prochain bilan quadriennal de défense, l'évaluation de la commission de réalignement et de fermeture des bases et les changements envisagés pour la force totale. C'est la raison pour laquelle la réponse à ma question « Pourquoi devez-vous acheter *The Pentagon's New Map*? » est que cet ouvrage vous aidera à comprendre ce que seront très vraisemblablement le monde dans lequel vous serez appelés à jouer un rôle de dirigeant et les changements que ce monde présage pour nos forces armées.

Général de brigade Randal D. Fullhart, USAF
Maxwell AFB, Alabama

Peu auront la grandeur pour plier l'histoire elle-même ; mais chacun de nous peut travailler pour changer une petite partie d'événements, et dans le total de tous ces actes sera écrit l'histoire de cette génération.

Robert F. Kennedy

Il n'existe rien de constant si ce n'est le changement.

Bouddha

Tout est changement, non pour ne plus être mais pour devenir ce qui n'est pas encore.

Epictète



Lu pour vous

Les rencontres franco-baltes. 800 ans d'histoires partagées, par Dominique Dubarry. Romain Pages Editions, BP 82030, F-30252 – Sommières Cedex, France. www.romain-pages.com, 239 pages, octobre 2006, €18.

Présentation de l'éditeur

Dominique Dubarry découvre les trois pays Baltes en 1992, ils viennent d'accéder à l'indépendance. Il y rencontre des universitaires, conservateurs, politiciens, qui lui permettent de mieux connaître leur histoire fort ancienne, multiple, contrastée et riche de défis face à des voisins prédateurs qui ont volontairement occulté leur histoire.

Elle est donc ignorée dans le monde et oubliée chez eux. Le livre vise à combler un déficit de la mémoire collective européenne. Le lecteur surpris va découvrir les nombreuses passions partagées pendant 800 ans entre la France, la Lituanie, la Lettonie et l'Estonie.

L'auteur nous emmène dans une cavalcade effrénée à travers toute l'Europe. Hedwige d'Anjou, descendante de Saint Louis, apprivoise le Grand Duc Jagellon vainqueur des chevaliers Teutoniques, Henri III de Valois sera roi de Pologne et Lituanie avant d'être roi de France. Un esclave

noir, officier français, deviendra gouverneur de l'Estonie et généralissime de l'armée russe, le duc de Saxe ratera le trône pour un joli jupon Letton. Napoléon victorieux en juin 1812 perdra son armée en revenant de Moscou malgré le sacrifice des régiments lituaniens. Il est trompé par Talleyrand amoureux de la belle duchesse de Courlande, puis aussi de sa fille. Ces jolies femmes nous emmènent à Varsovie, St Petersburg, Berlin, dans les intrigues du Congrès de Vienne qu'un Metternich bien volage a du mal à diriger. Pendant quatre années, le roi Louis XVIII est exilé, il vit dans le dénuement en Lettonie. Deux officiers français facilitent l'indépendance de ce pays en 1919. Par la volonté du général de Gaulle, des aviateurs français sont présents dans le ciel lituanien et meurent au combat en 1944.

Ces rencontres partagées illustrent les nombreux liens tissés entre la France et les trois pays Baltes. Ils sont citoyens de l'Union Européenne depuis mai 2004 et bien proches des Français car le centre géographique de l'Europe se trouve à côté de Vilnius, capitale de la Lituanie. Cette dernière, de même que Riga et Tallin, sont inscrites au Patrimoine Mondial de l'humanité par l'UNESCO.

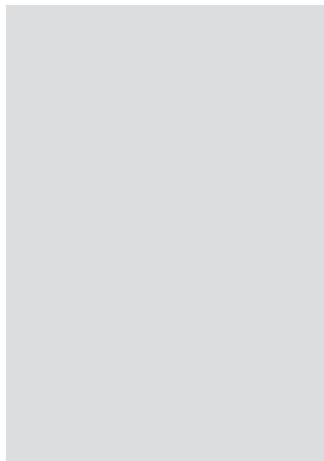
Ce livre est une invitation à mieux les connaître et à leur rendre visite.

En fait, les leaders doivent être profondément impliqués dans l'organisation et faire leurs challenges de leurs patrons. Si ils réussissent à s'engager de la sorte – sans s'occuper de qui est le patron ou de quel parti politique dirige le gouvernement – la seule chose importante est de valoriser l'accomplissement de la mission en prenant les meilleures décisions possibles et de faire ce qu'il faut selon les circonstances !

Général Stephen R. Lorenz, USAF
Air & Space Power Journal en français, Été 2006



Général de corps d'armée Stephen R. Lorenz (USAF ; MPA, University of Northern Colorado) est le commandant d'Air University, Maxwell AFB, en Alabama. Le général a suivi une formation pour aspirants pilotes à la base aérienne Craig, en Alabama. Pilote commandant totalisant plus de 3.300 heures de vol sur huit types d'avion, il a commandé un escadron de ravitaillement en vol, groupe d'opérations géographiquement isolé, une division de ravitaillement en vol qui a remporté le *Riverside Trophy for Best Wing in Fifteenth Air Force* en 1994 et une division d'aéromobilité qui a remporté l'*Armstrong Trophy for Best Wing in Twenty-first Air Force* en 1995. Il a également servi en tant que commandant des cadets de U.S. Air Force Academy et en tant que sous-secrétaire d'état adjoint au budget, Bureau du sous-secrétaire de l'armée de l'air en charge de la gestion et du contrôle, quartiers généraux de l'armée de l'air américaine, Washington D.C. Le général Lorenz est diplômé de la Squadron Officer School, de l'Air Command and Staff College ainsi que du Staff College, du Air War College et du National War College.



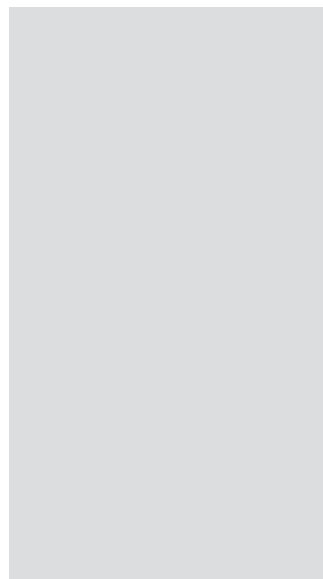
Le général de brigade aérienne Aslam Bazmi (c.f.), armée de l'air pakistanaise (MA, University of Essex, Royaume Uni ; MA, Government College, Lahore, Pakistan), enseigne à l'université nationale des sciences et de la technologie (Institut de technologie de l'information, Rawalpindi Cantt, Pakistan). Il servit comme adjoint (chargé de la formation) au chef de l'état-major de l'air d'avril 2005 à juillet 2006. Ses essais et poèmes ont été publiés dans la revue de l'armée de l'air pakistanaise *Shahen*, le magazine de l'école de l'air Parwaz et le bulletin *Flight Safety Newsletter*. Le général Bazmi est l'auteur de deux recueils de poèmes, de deux recueils d'essais et d'articles publiés dans la presse écrite nationale.



Le lieutenant colonel J. P. Humerwadel, (re), USAF (BS, George Mason University ; MS, Embry-Riddle Aeronautical University), est analyste en chef à la direction doctrinale du centre doctrinal de l'armée de l'air, Maxwell AFB, Alabama. Il servit auparavant comme instructeur et noteur sur B-52, T-38 et T-1 avec plus de 4 000 heures de vol à son actif et participa à 26 missions de combat lors de l'opération *Desert Storm*. Principal auteur des documents doctrinaux de l'armée de l'air 2-1.2, *Strategic Attack* (Attaque stratégique) et 2-1.9, *Targeting* (Choix des objectifs et des moyens de traitement), qui furent les premières publications doctrinales de la force aérienne à examiner en profondeur les opérations basées sur les effets. Le colonel Humerwadel est généralement considéré comme l'un des principaux spécialistes de l'approche des opérations basée sur les effets au sein des forces armées américaines.

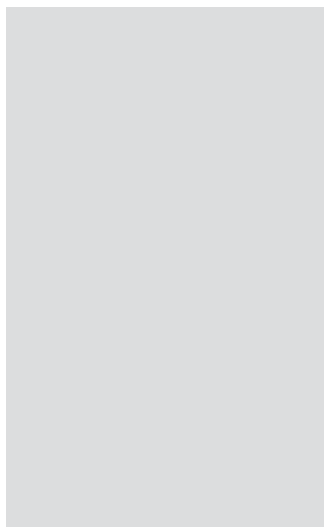


Le docteur J. Carl Ficarrotta (BA, Mercer University ; MA, Emory University ; PhD, University of North Carolina-Chapel Hill) est professeur de philosophie à l'Académie de l'armée de l'air des Etats-Unis où il enseigne depuis 13 ans. Il intervient régulièrement sur des questions d'éthique militaire aux Etats-Unis et au Canada. Il a supervisé l'édition de *The Leader's Imperative: Ethics, Integrity, and Responsibility* (Les impératifs du leadership : Ethique, intégrité et responsabilité), Purdue University Press, 2001. Il a également publié de nombreux articles sur des sujets d'éthique théorique et appliquée, tel que "Are Military Professionals Bound by a Higher Moral Standard?" (Les militaires de carrières sont-ils tenus de se conformer à des principes moraux plus élevés ?) *Armed Forces and Society*, 1997.





Le docteur J. Douglas Beason, colonel (c.f.) de l'armée de l'air des Etats-Unis (Ecole de l'air des Etats-Unis ; maîtrise de science et doctorat d'état, University of New Mexico ; maîtrise de science, National Defense University), est directeur adjoint (réduction de la menace) du laboratoire national de Los Alamos, Los Alamos, Nouveau-Mexique. Membre de plusieurs conseils d'études nationaux, y compris le comité consultatif scientifique de l'armée de l'air, et d'une commission vice-présidentielle sur l'exploration de l'espace, il servit précédemment à la Maison Blanche, où il travaillait pour le conseiller scientifique du président sous les gouvernements Bush et Clinton. Son dernier poste après 24 ans de service actif était celui de commandant de l'établissement de recherche Phillips à Kirtland AFB, au Nouveau-Mexique. Auteur de 14 ouvrages et membre de la société américaine de physique, le colonel Beason est diplômé de la Squadron Officer School, de l'Air Command and Staff College, de l'Air War College et de l'Industrial College of the Armed Forces. Son plus récent ouvrage, *The E-Bomb* (La bombe électromagnétique), fut publié en septembre 2005.



Le docteur Mark Lewis (licence, maîtrise et doctorat ès science, Massachusetts Institute of Technology) est chef de la recherche scientifique pour l'armée de l'air, servant comme conseiller scientifique principal du chef d'état-major et du secrétaire d'état à l'armée de l'air. Il est actuellement en congé de ses positions de professeur d'ingénierie aérospatiale, University of Maryland, et de directeur du Space Vehicles Technology Institute, College Park, Maryland. Ses recherches ont contribué directement à plusieurs programmes de conception de véhicules à grande vitesse et d'astronefs de la NASA et du Secrétariat de la défense. Auteur de plus de 220 documents techniques, le docteur Lewis a appartenu au comité consultatif scientifique de l'armée de l'air et a dirigé un certain nombre d'études scientifiques et technologiques du laboratoire de recherche de l'armée de l'air.



Le lieutenant colonel Steven Minkin a été nommé en 1992 via un programme ROTC à l'University of Miami. Il a été officier du budget au sein d'une escadre, officier chargé des services financiers au sein d'une escadre et analyste budgétaire au *Major Command*. Le lieutenant colonel Minkin est titulaire d'un Master en Management du Webster University et un Master de sciences militaires de l'Air University. Il poursuit aujourd'hui ses études doctorales en vue de l'obtention d'un doctorat en management du leadership organisationnel à l'University of Phoenix. Il est marié à Madam Myriam Santiago et a un fils, Daniel.



Le capitaine de vaisseau Randall G. Bowdish, U.S. Navy, est professeur au USMC Command and Staff College. Son service en mer comprit des périodes en tant que commandant du USS Simpson (FFG 56), second du USS Hawes (FFG 53), officier matériel de la 35e escadre de contre-torpilleurs, officier mécanicien du USS Harold E. Holt (FF 1073) et assistant dans l'organisation sécurité du USS Rathburne (FF 1057). Il servit à terre à l'état-major interarmées, à l'état-major de la marine et au *Space and Naval Warfare Systems Command*. Il fut Federal Executive Fellow à la RAND Corporation et servit comme membre associé du cabinet du député démocrate du Missouri Ike Skelton. Le capitaine de vaisseau Bowdish est diplômé du Naval War College (1995) et de la Naval Postgraduate School (1988), où il obtint une maîtrise d'électrotechnique. Il est également licencié en psychologie de l'université du Nebraska (1981).



Pierre Montagnon, Saint Cyrien. Officier aux parachutistes de la Légion étrangère de 1954 à 1961. Reconverti dans la vie civile. Historien et conférencier. Auteur d'une trentaine d'ouvrages dont une monumentale Histoire de la Seconde Guerre mondiale. Lauréat de l'Académie Française. Officier de la Légion d'Honneur à titre militaire.