

# AIR & SPACE POWER

JOURNAL  
EN FRANÇAIS

Été 2006

Volume I, No. 2



LA REVUE DES FORCES  
AÉRIENNE ET SPATIALE

Leadership : Force principale des armées Rémy M. Mauduit	2
Lorenz sur le commandement par le général de corps d'armée aérienne Stephen R. Lorenz, USAF	4
Commandement au « niveau de vol 390 » par le général Robert H. « Doc » Fogleson, USAF	10
Ce que je crois par le général Hal Hornburg (re), USAF	17
Les professionnels discrets de l'Amérique : La force aérienne spécialisée — Hier, aujourd'hui et demain par le général de corps d'armée aérienne Michael W. Wooley, USAF	32
Expérience, paradigmes et « généralat » lors de <i>Rolling Thunder</i> : Implications actuelles par le lieutenant colonel Paul D. Berg, USAF	41
Au-delà de <i>Blue Four</i> : Le passé et la future transformation de <i>Red Flag</i> par le commandant Alexander Berger, USAF	53
Etre secondé dynamiquement : La condition sine qua non pour une direction efficace par le lieutenant colonel Sharon M. Latour, USAF le lieutenant colonel Vicki J. Rast, USAF	68
Revue de livres	78
Lu pour vous	85
Points de vue	87
Collaborateurs	95



# Leadership : Force principale des armées

Depuis des millénaires, le leadership fascine tout le monde, des philosophes aux chefs d'entreprises et aux généraux d'armée. Il existe plusieurs écoles de pensée, et aucun consensus sur une définition unique n'a été établi. Voici comment John Kotter de la Business School de Harvard University le définissait dans sa comparaison entre gestion et leadership : « *La gestion est avant tout un processus dont la fonction est de produire des résultats constants dans une dimension importante. Le leadership, à l'opposé, est un processus dont la fonction est de changer les choses. Il suppose habituellement la création d'une vision pour l'avenir et l'élaboration d'une stratégie pour mettre cette vision en application. Il suppose de faire part de cette orientation à toutes les parties en cause, de sorte qu'elles la comprennent et y croient. Il procure également un environnement qui inspirera et motivera les gens à surmonter les obstacles qui pourraient survenir en cours de route. De cette façon, le leadership produit un changement. Un leadership efficace produit des changements utiles et adaptables pour les organisations.* »

Dans les forces armées, le commandement englobe la même vaste gamme de fonctions que la gestion : planification, résolution de problèmes et prise de décisions, organisation, communication d'information, orientation et direction, affectation et gestion de ressources, développement, coordination, surveillance, contrôle, etc. Les gestionnaires civils ont beaucoup de responsabilités et de pouvoirs comparables à ceux des commandants militaires.

Dans les deux cas, le leadership est en grande partie un processus d'influence centré sur les relations humaines ; c'est la capacité que doivent avoir les responsables à tous les niveaux de générer, de mobiliser et de canaliser l'énergie des autres dans une direction donnée, afin que volontairement, ces derniers s'engagent dans la poursuite des objectifs communs à atteindre. Le leadership implique des qualifications incontestables, une expérience avérée et des compétences à toute épreuve. Le leader est une personne qui remet en question les vieilles habitudes et les idées dépassées, les processus établis, rejette le status quo, se lève et proclame une vision. Par son courage, il entraîne les autres à innover, à grandir, à s'améliorer et à changer. L'histoire de l'humanité nous révèle l'existence de leaders exceptionnels qui, grâce à cette forte influence qu'ils avaient sur leurs peuples, ont su les amener à accomplir de grandes choses aussi bien dans le sens du bien que, malheureusement parfois, celui du mal.

Ce qui, par contre, différencie nettement le commandement militaire de la gestion civile, ce sont les pouvoirs incomparables des commandants militaires : assurer la défense et la sécurité d'un pays et de ses habitants, employer une force dévastatrice et meurtrière sur une vaste échelle, obliger des subordonnés à s'exposer au danger et rendre la justice selon un code militaire qui leur confère d'importants pouvoirs de punition. En conséquence, la force militaire est une dimension unique du leadership, elle repose sur l'une des valeurs civiques fondamentales d'une démocratie : la primauté du droit.

La relation entre la force militaire et la primauté du droit est particulière dans les démocraties. En régime de primauté du droit, c'est grâce à la loi que s'établit un ordre social. Les lois ne forment pas seulement le cadre structurel nécessaire à la gouvernance d'une société ; elles expriment et codifient les valeurs centrales de cette dernière. La primauté du droit signifie que la conduite de tous les membres de la société est contrôlée d'une façon qui ne laisse aucune place à l'arbitraire ni à l'exercice indu d'un pouvoir discrétionnaire, et que les représentants du gouvernement, ainsi que les membres de la force militaire, doivent agir conformément à l'autorité légitime et non de façon arbitraire. La primauté du droit détermine la relation entre la force militaire et les autorités civiles, régit la relation entre les leaders et leurs subordonnés et est, pour les leaders de tous les niveaux, un élément essentiel du processus décisionnel. Aucune société ne peut affirmer être régie par la primauté du droit si la relation entre ses autorités civiles et sa force militaire n'est pas conforme aux principes de cette dernière et si ces principes ne sont pas mis en application au sein de la force armée.

Il est clair que les forces armées au sein d'une démocratie constituent un organisme d'un caractère unique, car celui-ci regroupe le plus important pouvoir de destruction aux mains d'un groupe relativement restreint de

représentants du gouvernement qui n'ont pas été élus. Inévitablement, ce statut particulier engendre un grand nombre de lois de toutes sortes. Il importe donc que les leaders militaires de tous les niveaux comprennent bien le cadre juridique dans lequel évolue l'armée. Tout d'abord, les forces militaires sont soumises à l'autorité civile, c'est-à-dire au gouvernement dûment élu. Cette relation est définie par une constitution. En démocratie, les décisions du gouvernement sont prises conformément aux lois et en vertu de ces dernières, et la force militaire constitue un des nombreux moyens mis à la disposition du gouvernement pour réaliser ses objectifs. Une telle obligation a d'importantes conséquences pour les leaders des forces militaires. Le leader tire son pouvoir officiel, ou « pouvoir légitime », d'un gouvernement librement élu par le peuple. Le pouvoir accordé aux leaders militaires est un pouvoir extraordinaire qui leur est conféré afin qu'ils puissent faire progresser les objectifs de l'État en conformité avec la loi. Quels que soient les différends, une fois les directives légitimes du gouvernement reconnues, il revient au leader de s'assurer que ces directives sont mises en application, peu importe s'il est d'accord ou non avec la décision prise ou la directive transmise. En tant que composantes de la société, les forces armées doivent adopter les valeurs et les croyances fondamentales que défend un pays démocratique et civilisé et les leaders militaires doivent se montrer à la hauteur des idéaux de la profession des armes.

Les valeurs doivent être une part vivante de la culture des forces armées. Cela signifie que les leaders doivent personifier l'engagement envers les valeurs institutionnelles, insérer ces valeurs dans les politiques et les pratiques et les renforcer par leurs actions. L'intégrité des leaders est indispensable à l'instauration et au maintien d'une culture basée sur des valeurs et d'un climat reflétant les valeurs de l'organisation. Essentiellement, exercer un leadership militaire efficace, c'est exprimer, préserver et perpétuer les valeurs institutionnelles et le patrimoine d'une société. Ainsi, les leaders ne font pas qu'influencer des gens mais font apparaître des caractéristiques collectives et institutionnelles et les façonnent. Le code de discipline militaire même doit également instiller aux membres des forces armées le sens du devoir, de l'intégrité et de la cohésion. Ce code est donc essentiel au respect de la norme de conduite élevée à laquelle on s'attend de la part de tels professionnels.

L'élément absolument essentiel dans le contexte militaire est un leadership efficace : cela doit devenir la raison d'être de tous les officiers et sous-officiers. Le leadership et le commandement vont de pair. Un commandant ne peut exercer son autorité que sur ses subordonnés dans la chaîne de commandement, par l'intermédiaire des structures et procédés de contrôle, tandis qu'un leader peut influencer ses subordonnés, ses pairs et ses supérieurs dans une hiérarchie militaire. Le leadership n'est pas enfermé dans les limites de pouvoirs officiels. Quiconque a la capacité et la volonté peut influencer ses pairs et même ses supérieurs, peu importe sa place dans la chaîne de commandement.

De même, si à l'époque de la Guerre froide on considérait qu'un leader avait uniquement besoin du pouvoir de commander et de compétences techniques, cela ne suffit plus aujourd'hui. Les forces militaires ont besoin d'un nouveau type de professionnel et de leader, qui combine les qualités d'un guerrier technicien et celles d'un soldat diplomate. Les forces militaires ont besoin de leaders qui possèdent une vaste éducation, qui comprennent le monde interconnecté et mouvant dans lequel nous vivons et qui soient passés maîtres dans l'art de la résolution des conflits au sens le plus large du terme : de la guerre traditionnelle ou asymétrique aux interventions humanitaires et projets de reconstruction de nations. Le nouvel environnement opérationnel obligera les leaders à délaissier l'exercice d'un pouvoir formel à l'intérieur d'une hiérarchie rigide au profit de communications informelles en réseau et d'une décentralisation du pouvoir décisionnel.

Le leadership militaire n'a jamais été quelque chose de facile, mais dans les contextes stratégique, militaire, social et intérieur actuels, il évolue dans des environnements complexes, où les exigences sont nombreuses et les conditions souvent extrêmes, variables et imprévisibles. En recourant à des technologies de pointe et à un personnel vaste et diversifié, les conséquences d'erreurs sont potentiellement catastrophiques. Sur la scène opérationnelle, des réalités d'habitude distinctes et séparées comme le maintien de la paix et la guerre, s'entremêlent et sont devenues des activités qui, souvent, prennent des dimensions politiques et humanitaires et ont pour objectif la reconstruction de nations. Par conséquent, qu'ils soient engagés dans des opérations combinées, inter-armées ou interinstitutions, les leaders militaires doivent rechercher l'interopérabilité sur les plans de la culture, de la technique et de la doctrine. Ils doivent faire preuve d'ouverture devant la nouveauté et la différence et être capables d'influencer les autres en prenant appui sur des principes et de solides qualités interpersonnelles.

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



## Lorenz sur le commandement

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



**E**N 1987, JE COMMANDAIS le *93rd Air Refueling Squadron* (93ème Escadron de ravitaillement air) à la base de l'Armée de l'Air de Castle à Merced en Californie. Un soir, tard, je me mis à écrire une liste de principes de commandement. Ils n'avaient rien de magique, ce n'étaient que des préceptes utiles que j'avais appris au fil des ans. Aujourd'hui, surtout après les attaques terroristes du 11 septembre 2001, nos leaders doivent réfléchir aux principes qui les guident. Je ne prétends pas inculquer les miens aux lecteurs de cette revue. Je demande plutôt que les dirigeants de l'Armée de l'Air réfléchissent à ce que sont leurs principes, indépendamment du fait qu'ils les aient ou non couchés sur le papier. Ceci dit, voici ce que je propose.

### Équilibrer les insuffisances

Les insuffisances marquent quotidiennement nos vies professionnelles et personnelles.

Il semble que nous n'ayons jamais assez de temps, d'argent ou de personnel. L'essence de ce « principe de pénurie » repose sur l'acceptation de la réalité de ressources limitées et le fait d'être capable d'obtenir les meilleurs résultats possibles dans des situations rien moins qu'idéales. Tout aussi important, une fois qu'on a accepté la rareté des ressources, on ne doit plus s'attarder sur cette question. En d'autres mots, on doit « la résoudre ». 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.

### Ne perdez pas de vue le but principal

Pour pouvoir vaincre, les dirigeants doivent toujours garder à l'esprit ce qu'ils veu-

lent accomplir, quelle que soit la tâche, et sans se laisser distraire. Ils doivent articuler la mission à leurs gens. En tant que directeur du budget de l'Armée de l'Air, je n'ai pas considéré le budget comme la mission mais plutôt comme un moyen pour notre service de défendre les Etats-Unis par l'exploitation de l'air et de l'espace. Dans l'Armée de l'Air, cela signifie que les leaders doivent accorder les actions et les troupes à la mission et ne jamais perdre de vue l'importance de cette relation.

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.*

## Ceux qui sont préparés, gagnent

L'équation de ce principe est simple : connaissance = pouvoir. Prenez par exemple la bataille pour les ressources rares : celui qui a l'étude la plus exhaustive, appuyée sur les données les plus complètes, s'adjuge le plus de ressources. Nous avons vu ce principe, qui s'applique universellement à toute entreprise, se répéter constamment au cours de l'histoire – et spécialement dans l'histoire militaire !

## Le mot le plus pénible à dire de la langue anglaise

Selon un vieil adage, le mot le plus difficile à dire en anglais est *non*. Mais j'ai un point de vue opposé. Dire *non* met fin à la discussion ; dire *oui*, par contre, entraîne des tâches additionnelles, des engagements, des responsabilités. Par exemple, si j'accepte de m'adresser à un groupe, je prends un chemin plus difficile que si j'avais refusé. Si je dis *non* à une demande pour financer une initiative, mon travail est terminé. Si je dis *oui*, alors je dois accepter de trouver les ressources. Les leaders doivent aussi prendre en compte les effets d'une réponse sur les relations de travail. Si un leader répond positivement 95 pour cent du temps, ses gens penseront automatiquement que leur chef a soigneusement examiné leur demande avant de donner une réponse négative. Je ne dis jamais *non* avant d'avoir cherché une solution et examiné toutes les alternatives. Jusqu'à présent, je m'étonne encore que la plupart du temps je peux dire *oui* si je faisais un petit effort et m'engageais personnellement.

## Les nouvelles idées ont besoin de temps pour germer et donner des fruits

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.

## Les leaders ne devraient jamais se mettre en colère – à moins de l'avoir planifié

Pour faire le nécessaire et assurer la réalisation d'une mission, un chef doit être capable d'utiliser plusieurs approches. Plus tôt dans ma carrière, j'ai vu mon patron – un homme aux manières douces, un général quatre étoiles parfaitement professionnel – faire irruption dans une réunion et hurler des critiques à l'encontre de son état major supérieur. Quand nous sommes sortis de la pièce, il me regarda, fit un clin d'oeil et dit calmement que parfois une personne doit montrer un autre visage pour que les gens le ou la prennent au sérieux. Mon patron avait planifié tout cet incident. Il n'était pas le moins du monde en colère – il avait voulu faire impression. Si les chefs ne sont pas capables de se contrôler, comment pourraient-ils contrôler les autres ? Ils doivent avoir une maîtrise de soi à tout instant. Ils ne devraient absolument jamais se mettre en colère – à moins de l'avoir planifié.

## Toutes les décisions devraient subir le test de la transparence

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.

## L'ego : à la fois un animateur et un inconvénient

Le succès d'une unité dépend de la capacité de ses membres à tenir leur ego sous contrôle. On ne peut pas se permettre de les laisser se déchaîner. 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.

Au début de ma carrière, je m'étais inscrit pour un programme de formation – le prédécesseur de l'actuel *Air Force Intern Program* (Programme interne de l'Armée de l'Air). Je pensais bien être accepté, aussi je reçus un choc en ne trouvant pas mon nom sur la liste. Pour rendre le tout plus insupportable, un autre officier de mon escadron avait réussi. Sans un mot, je me suis replié sur moi-même et avais passé plusieurs jours blessé et fâché. Je finis pourtant par réaliser que l'Armée de l'Air ne me devait que la possibilité de me présenter. Le jour où la commission s'était réunie, mes qualifications ne correspondaient pas à ses exigences. De qui était-ce la faute ? La mienne – celle de nul autre. Je dépassai le problème et embrassai mon compagnon d'escadron. Cette expérience m'enseigna ce côté négatif qui avait permis à mon ego de prendre le dessus sur mes actes – plus particulièrement mon échec à réaliser que l'Armée de l'Air ne m'avait pas promis de me sélectionner pour le programme. Elle m'avait par contre garanti une attention équitable et une compétition juste. Je n'aurais pas du m'attendre à plus. Un homme ou une femme de l'Armée de l'Air ne devrait entrer en compétition qu'avec lui- ou elle-même, s'efforçant chaque jour de progresser !

## Travailler sur les problèmes du patron du patron

Ce principe va un pas plus loin que l'adage « travaille sur le problème de ton patron ». La plupart des gens prennent une décision à travers le petit bout de la lorgnette, mais s'ils

s'étaient élevés deux niveaux au-dessus d'eux-mêmes, ils auraient pu élargir leur champ de vision et avoir une vue stratégique de la décision. Avoir « l'oeil de Dieu » – regarder avec les yeux du patron de leur patron – leur permet de prendre une bien meilleure décision. 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.

### Confiance en soi et motivation : clés de tout grand effort

Nous pouvons attribuer les plus belles victoires à la persévérance et à la production d'effort maximum. A chaque fois que je parle de commandement, je commence toujours par une citation de Sir Winston Churchill : « Chaque homme rencontre dans sa vie le moment spécial où on lui tape figurativement sur l'épaule et où on lui donne une chance de réaliser quelque chose de vraiment spécial, unique pour lui et qui corresponde à ses talents. Quel drame si à ce moment là il n'est pas préparé ou pas qualifié pour ce qui serait sa plus belle heure ». Je suis particulièrement sensible à cette déclaration à cause des grandes choses que Churchill a accomplies, même si il a fait face de nombreuses fois à l'échec et à la défaite. Sans se soucier de la difficulté ou des épreuves il restait engagé et motivé. Il n'abandonnait jamais. Les mots de Churchill sont un appel à l'action qui m'ont aidé à surmonter quelques challenges comme survivre à des études d'ingénieur en tant que cadet ou servir comme commandant d'escadron, commandant des cadets à l'Académie de l'Armée de l'Air, et directeur du budget de l'Armée de l'Air quoique n'ayant aucune expérience préalable en matière de budget. 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 !

### Exercer l'intensité du combat sur toute action pour obtenir l'effet maximal

J'ai une méthode d'organisation simple qui m'a bien servi depuis de nombreuses années. J'aime approcher les problèmes, les objectifs et les tâches « des grands aux petits, de haut en bas, de gauche à droite ». C'est-à-dire, je crois que l'on doit être capable de voir la forêt avant de travailler sur les arbres individuellement. Nous devons comprendre le schéma de l'ensemble des problèmes avant de plonger dans les plus petits détails. En gros, j'ai trouvé utile de poursuivre les objectifs en progressant du court terme, par le moyen terme, au long terme. Les leaders devraient s'assurer que leurs subordonnés n'ont pas seulement la feuille de route dont ils ont besoin pour la direction mais aussi les ressources pour planifier et accomplir les tâches.

Une de mes expériences préférées et des plus bénéfiques concernait un éboueur pour avion de la base de l'Armée de l'Air de McGuire, New Jersey. Pendant un cours de « focalisation client » que je donnais dans un effort pour contrecarrer ce que je percevais comme étant des attitudes apathiques générales dans le service, je remarquais une dame dans l'audience dont le body langage était tellement agité qu'elle *hurlait* figurativement vers moi. Je stoppais le cours et lui demandais ce qui n'allait pas. Jeanie dit qu'elle était frustrée parce que personne ne voulait l'aider à résoudre un problème de travail. Je lui répondis que si elle voulait bien m'expliquer ce qu'il en était, j'essaierais de l'aider.

D'après Jeanie, le camion sanitaire qu'elle conduisait était destiné à servir un KC-10, qui est haut au-dessus du sol. Normalement, elle fixait le tuyau d'évacuation des déchets du camion à l'avion, manoeuvrait une petite manette et la gravité tirait le contenu dans son véhicule. A cette époque en tous cas, McGuire avait également des C-141 de seulement 90 cm

au dessus du sol. Par conséquent, quand elle procédais de la même façon sur le C-141, le tuyau se pliait parce qu'il n'était pas complètement tendu, comme pour le KC-10, et était bouché par les déchets. Elle devait alors détacher le tuyau, le lever au-dessus de sa tête et le secouer pour le vider – clairement une tâche déplaisante qu'elle devait répéter de nombreuses fois si les toilettes de l'avion étaient complètement pleines. Quoiqu'un tel problème puisse paraître trivial, sur un gros avion qui effectue de très longs vols les toilettes sont un élément essentiel de l'équipement d'une mission. Armé de la connaissance du problème de Jeanie, j'organisai une réunion pour le résoudre – et les participants le solutionnèrent techniquement en installant un moteur de 3.2 chevaux qui se montra tout à fait capable de surmonter le problème d'évacuation.

Mais la plus grande réussite dans ce cas ne fut ni la solution technique, ni l'amélioration nette de la procédure sanitaire mais bien l'effet qu'eut le processus sur Jeanie. Il la revitalisa et décupla son énergie. Par la suite, chaque fois que je rencontrais Jeanie, elle exhibait fièrement son camion qu'elle avait poli et fait briller de telle façon qu'il aurait pu égaler les standards sanitaires d'un hôpital.

Cette histoire montre à quel point les chefs doivent faire attention aux messages – verbaux ou non – que leur adressent les gens de leur organisation. S'ils sont capables de toucher la personne qui fait marcher le camion sanitaire, ils seront capables de toucher n'importe qui.

## Etudier la profession et lire – spécialement des biographies

Au cours de notre carrière dans l'Armée de l'Air, nous avons beaucoup d'occasions de compléter notre éducation et nos connaissances. Le futur de l'Amérique dépend de notre façon de maximiser et de compléter ces occasions avec notre propre régime de lecture et de progression. Etant un étudiant à vie du commandement, j'ai un appétit insatiable d'apprendre et je lis régulièrement deux ou trois livres à la fois. J'ai décidé d'apprendre à travers

les expériences des autres pour ne pas perdre de temps à essayer de réinventer la roue. Etudier et apprendre comment les autres chefs surmontent l'adversité construira la confiance en sa propre capacité à prendre des décisions difficiles. J'ai trouvé mon étude du général Colin Powell et celle du général Henry « Hap » Arnold particulièrement enrichissantes.

## Prenez votre profession (et non vous-même) au sérieux

Pour bien faire comprendre les concepts importants quand je discute le commandement, je montre des vidéos et des photos drôles – quelquefois exagérées – accompagnant chaque principe. Les auditeurs semblent à la fois surpris et ravis de voir un officier général utiliser une liste des « top 10 » style David Letterman et des vidéos humoristiques allant de Homer Simpson à des publicités insolites pour accompagner une présentation sérieuse. En tous cas, je trouve cette méthode idéale pour faire passer le message. Les leaders doivent se rendre compte qu'en communiquant avec une population hétérogène et intergénérationnelle ils doivent s'exprimer dans des termes compréhensibles pour leur audience. Un leader doit créer une vision commune et partagée, que tout le monde puisse comprendre et accepter. J'aime essayer de communiquer ma vision en parlant d'une expérience ou en utilisant une analogie à laquelle chacun puisse se référer, que chacun puisse comprendre et mémoriser. Il est essentiel que les leaders délivrent leur message dans une terminologie facile à saisir. Ils devraient employer un procédé universel semblable au « Romulan translator » de la série de télévision *Star Trek*. Le média utilisé par celui qui fait la communication peut être une analogie, une vidéo ou une histoire. Cependant, l'essentiel est que la communication enrobe et délivre le message sous une forme que les différents groupes que nous dirigeons actuellement puissent comprendre.

Les leaders d'aujourd'hui sont nés pour la plupart dans la seconde moitié du vingtième siècle. Ils auraient pu naître il y a cent ans ou

dans cent ans. Par le hasard de la naissance, la plupart des dirigeants américains sont nés aux États-Unis. Ils auraient aussi bien pu naître dans un autre pays, comme l'Irak ou le Cambodge, mais il se trouve que la plupart des leaders d'aujourd'hui sont nés aux États-Unis. Les États-Unis, qu'ils le veuillent ou non, sont la plus grande puissance mondiale, et la Force aérienne et spatiale est l'instrument permanent de ce pouvoir. Chacun de nos leaders militaires actuels a pris consciemment, à un moment donné, la décision d'être un défenseur, non un défendu. Si l'on met tout cela dans la balance, on voit que nos leaders ont une lourde tâche à diriger les autres dans la guerre globale contre le terrorisme. Tous les matins, ils se réveillent pour diriger, et ils doivent donner le meilleur d'eux-mêmes – rien de moins. Rendre visite aux blessés dans nos hôpitaux, qu'ils soient soldats, marins, fusiliers-marins ou aviateurs, nous fait réaliser que les leaders doivent vraiment le meilleur à leurs troupes. Ils ne peuvent pas se permettre d'avoir un mauvais jour ! Ils doi-

vent se connaître et savoir comment ils dirigent ; ils doivent avoir leur propre liste de principes de commandement.

Comme je l'ai déjà dit, le point le plus important de ces 13 principes personnels de commandement que j'ai exposés, est d'encourager les chefs à définir leurs propres principes. Dans cet article, j'ai cherché à motiver nos leaders de la Force aérienne pour qu'ils identifient et clarifient leurs positions plutôt que mémoriser les miennes. Pour que l'ensemble de principes d'un leader soit efficace, ceux-ci doivent être fondés – par exemple sur les idéaux qui font partie intégrante des valeurs principales de l'Armée de l'Air – et ils doivent refléter la personnalité de ce leader. Il n'est jamais trop tôt ou trop tard pour mettre sur papier l'ensemble de ses propres principes de commandement. Les futurs leaders de l'Armée de l'Air d'aujourd'hui devraient commencer tout de suite à le faire – ils ne le regretteront jamais et cela en fera de meilleurs chefs pour notre nation. □

# Commandement au « niveau de vol 390 »\*

PAR LE GENERAL ROBERT H. « DOC » FOGLESON, USAF



**L**A PLUPART DU temps, la seule chance que j'ai de réfléchir au calme est au « niveau de vol 390 » – quel bonheur ! Alors, entre quelques vives discussions avec un bureau quelconque du trafic aérien, voici ce que je pense à propos de la partie la plus importante de notre travail : le commandement.

Dans la vie, nous ne faisons pas beaucoup de choses par nous-mêmes. S'acquitter de tâches importantes aussi bien que d'apparement mineures, nécessite habituellement une équipe – et les équipes ont besoin de chefs. Diriger est difficile – et encore plus difficile à le faire efficacement. Un coup d'oeil en première page de n'importe quel journal montre à quel point cela est un challenge.

En principe, nous avons peu de patience face à une mauvaise direction. Les dirigeants sont les premiers à partir quand les choses tournent mal. C'est parce qu'ils sont responsables de ce qui se passe dans une organisation. Nous sommes très exigeants avec nos dirigeants.

Nous savons qu'il faut bien plus qu'un bon chef pour faire le travail, mais une équipe ne réussira pas sans un leadership compétent.

C'est un élément essentiel. Le chef doit souder un groupe d'individus divers, de formations, de niveaux de compétence et d'expérience différents. Il ou elle doit les motiver pour accomplir une tâche spécifique comme augmenter les profits de 10 pour cent, construire un gratte-ciel, mettre un homme sur la lune ou gagner un championnat.

J'ai passé les 30 dernières années de ma vie et plus dans l'Armée de l'Air des Etats-Unis pour trois raisons principales. D'abord, j'aime l'Amérique – c'est un pays formidable. Deuxièmement, j'adore voler – il n'y a rien de tel que 480 noeuds. Troisièmement, j'aime diriger des aviateurs – je considère comme un privilège de travailler avec eux.

J'ai eu récemment l'occasion de discuter le commandement avec un groupe de cadets de l'Académie de l'Armée de l'Air. Un thème récurrent de nos discussions portait sur la façon dont les chefs motivent leurs équipes pour atteindre leurs objectifs. Je leur ai dit que c'était cela l'essence du commandement : obtenir de gens ordinaires qu'ils réalisent des choses extraordinaires. Je leur ai dit qu'ils sortiraient de l'Académie avec une excellente éducation techni-

\*Vol à une altitude de 11.887 mètres (39.000 pieds)

que et deviendraient pilotes, ingénieurs, experts en informatique ou équivalent mais qu'en réalité, ils seraient payés pour diriger.

Bien que j'aie eu de bonnes occasions de m'exercer au commandement pendant mes années de lycée et d'université, j'étais à peine préparé à diriger quand je suis entré dans le service actif. Mais avec le temps, j'ai commencé à mettre sur pied un ensemble de techniques qui m'ont bien servi. J'ai été aidé pendant tout ce temps par des mentors qui m'ont montré les ficelles. J'ai observé les bons et les mauvais chefs et essayé différentes approches. Voici ce que j'ai appris.

## Le style de commandement

Il y a autant de façons de diriger qu'il y a de chefs. Certaines façons sont meilleures que d'autres, mais il n'y a pas d'approche unique qui convienne à tout le monde. Les bons chefs adaptent leur approche selon la situation. Est-ce que ces chefs sont parachutés dans leurs groupes, ou est-ce qu'ils ont gravi les échelons dans leurs rangs ? Est-ce que le groupe a déjà fait ses preuves, ou est-ce qu'il a des problèmes à résoudre ? Quels sont les niveaux de qualification et de compétence de ses membres ? S'agit-il d'un petit ou d'un grand groupe ? Son organisation est-elle importante ou inexistante ? Vient-il juste d'être formé ou existe-t-il déjà des relations entre les membres ? Est-ce qu'il y a un facteur temps critique ? Toutes ces considérations et d'autres encore vont déterminer le style d'un leader. En fin de compte, cela dépendra du leader même, de l'équipe et de la mission.

### *Le leader*

Ce qui est valable pour un leader ne l'est forcément pas pour un autre. Tous les bons chefs ne sont pas pareils. Ils sont de tous genres et de tous calibres, avec des capacités et des forces variables. Le résultat est que chaque style de commandement est unique à l'individu. Il dépend beaucoup de la personnalité. Nous évoluons naturellement vers une approche qui correspond à nos dispositions. Faire autrement serait fâcheux et artificiel. L'expérience et la compé-

tence d'un (ou d'une) leader auront aussi une influence sur le choix de son style.

### *L'équipe*

Le commandement porte sur les gens. Les chefs qui réussissent bâtissent et maintiennent de véritables relations avec les membres de leurs équipes. Ils savent ce qui fait marcher leurs équipes, individuellement et collectivement. Ils comprennent ce qui les motive. Ils trouvent le délicat équilibre entre pousser et retenir leurs gens. Ils maîtrisent les complexités et les dynamismes de leurs équipes. La taille et la composition du groupe vont influencer la façon dont les chefs interagissent avec leurs équipes. Plus grand est le groupe, plus difficile il est de procéder de manière concrète et rapprochée. Les bons chefs s'adaptent tout aussi bien à leur propre personnalité qu'à la personnalité de leurs équipes.

### *La mission*

Si les missions de l'équipe changent, le chef devra adapter son style en conséquence. La mission est importante – c'est le point de départ. Les chefs ne peuvent mener leurs gens à s'acquitter d'une mission que si ils la connaissent. Les bons leaders commencent avec la mission et partent de là. Ils préparent leurs équipes pour mettre à portée de main les demandes spécifiques d'une tâche. A certains moments, la mission va dicter une approche non interventionniste, tranquille pour faciliter la créativité et l'innovation. A d'autres, elle demandera une supervision proche et une direction précise pour obtenir une action immédiate. Au bout du compte, il s'agit de trouver le bon style qui engendre le succès. Deux questions vont inévitablement se présenter aux chefs et qui vont façonner leur style.

### *Un bon chef doit-il se faire aimer ?*

Nous aimons travailler pour certains chefs – et pas pour d'autres. Certains ont une disposition naturelle et savent mettre leurs gens à l'aise. D'autres élèvent la voix et sont brusques, directs et moins indulgents. Au cours de ma carrière, j'ai été exposé aux deux styles. Les chefs

ne doivent pas forcément être aimés pour être efficaces, mais c'est mieux pour tout le monde – y compris pour eux-mêmes – si ils le sont. Parfois, ils ne bénéficieront pas de ce luxe d'être aimés – et c'est compréhensible.

Quoiqu'il en soit, ce que les chefs doivent obtenir absolument, c'est le respect. Leurs gens doivent respecter à la fois leurs aptitudes techniques et de commandement ou ils ne les suivront pas – en particulier dans des missions où il y a danger de mort ou pour sauver des vies.

#### *Dans quelle mesure le leader doit-il consulter ?*

Les chefs mènent leurs équipes par consensus, par directive ou par une combinaison des deux. Un chef qui opère par consensus consulte avec des membres de son organisation et leur demande d'exprimer complètement leur opinion. Au moment de la décision, les contentieux sont résolus et tout le monde est d'accord pour exécuter. Bien que cette approche soit la plus traditionnelle, c'est celle qui a le moins de chance de produire des résultats marquants. Elle suit la loi de la moyenne.

A l'opposé sont les chefs qui donnent des directives. Ils déterminent avec un minimum de consultation ce qu'ils veulent obtenir et puis en ordonnent l'exécution. Ces chefs n'incluent pas les membres de l'organisation dans la prise de décision. Tout se passe rapidement parce qu'ils court-circuitent le temps passé en processus de délibération. Quelquefois audacieuse, cette approche a toutes les chances de laisser passer de bonnes idées et de s'aliéner les membres de l'équipe, ainsi beaucoup des décisions ne seront pas réalisées.

La combinaison optimale se situe quelque part entre le commandement consensuel et le commandement directif – un (ou une) dirigeant(e) qui estimerait les avis de son équipe sans être handicapé par l'indécision. Un tel chef examine la tâche, cherche des solutions et décide en temps voulu. Cette combinaison préserve la possibilité d'une réaction rapide et permet tout de même une saine discussion. L'approche à mi-chemin est généralement la meilleure.

Il n'existe pas de méthode tranchée parce qu'à différentes situations correspondent dif-

férentes approches. Ce type de direction d'après la situation est une façon ingénieuse de travailler. Il est logique que les dirigeants adaptent leur approche avec divers degrés de consultation, de pouvoir et de contrôle, selon le groupe qu'ils dirigent et la tâche qu'ils ont en main.

## Caractéristiques communes

Bien que les façons de commander varient en fonction de la situation, tous les bons dirigeants ont en commun certaines caractéristiques. Ces traits sont les conditions *sine qua non* d'une direction fructueuse.

Les bons leaders détestent échouer parce qu'ils sont profondément impliqués dans la tâche qu'ils ont devant eux. Ils refusent d'accepter l'échec. Ce désir de succès est mené par une immense fierté, qui est la base d'un commandement réussi. Plus spécifiquement, tous les bons leaders partagent sept qualités : *préparation*, *respect*, *intégrité*, *discipline*, et *enthousiasme*, et en plus une morale et du courage (PRIDE plus deux) [« PRIDE » veut aussi dire fierté, amour propre en anglais. Note de l'éditeur]

### *Préparation*

Les bons chefs font leurs recherches préliminaires. Ils posent les fondations du succès en apprenant les aspects techniques de leurs métiers. Les chefs doivent avoir les compétences techniques correspondant au travail de leur équipe. Ils ne doivent pas nécessairement être des experts, mais ont besoin d'un certain niveau de compétence pour rester crédibles. Le capitaine d'une équipe de basket doit savoir jouer au basket. De la même façon, le commandant d'un escadron de combat doit être un pilote crédible. Un (ou une) bon chef est prêt en ayant, au préalable, acquis une bonne connaissance de ses coéquipiers – leurs challenges et leurs opportunités. Quelles sont leurs responsabilités et qui sont leurs équipiers ? Quelle est la place de l'équipe dans l'ensemble du théâtre d'opérations ? Enfin, les bons chefs passent du temps à apprendre

le comportement humain parce que ces compétences sont cruciales pour diriger.

### ***Respect***

Les bons leaders se respectent eux-mêmes tout en respectant leurs équipes et leurs adversaires. Ils ne sont jamais arrogants ni vantards, ils ont les pieds sur terre et se comportent avec autorité. Ils sont aussi exigeants avec eux-mêmes qu'avec leurs équipes. Tout en étant exigeants, ils ne sont jamais avilissants. Ils comprennent ce que chaque membre de l'équipe apporte au combat. Ils valorisent leur apport et créent une atmosphère dans laquelle tous se sentent bienvenus et à l'aise.

### ***Intégrité***

Il n'y a pas de demi-mesure quand il s'agit d'intégrité – c'est une question fondamentale. Les chefs ne peuvent pas réussir si leurs gens ne leur font pas confiance. S'ils enfreignent aux règles et disent ce qui les arrange, cela peut marcher à court terme mais s'avèrera en fin de compte nuisible. Les bons chefs se battent pour protéger leur intégrité. Une fois qu'ils l'ont perdue, ils ne peuvent jamais la retrouver.

### ***Discipline***

Un commandement efficace requiert à la fois une discipline personnelle et professionnelle. Les gens qui suivent les leaders doivent admirer la façon dont ils se conduisent dans leur vie personnelle.

Les bons chefs font ce que l'on attend de personnes responsables : rester en forme, équilibrer leurs comptes et s'occuper de leurs relations. Ils doivent suivre les règles qu'ils établissent. S'ils ne veulent pas les respecter, alors le reste de l'équipe ne le fera pas non plus. Nous appelons cela avoir une bonne éthique de travail. Mais les bons chefs savent également quand ils ont besoin d'une pause. Ils ne sont pas bons pour leurs équipes s'ils sont malades, à bout ou distraits.

### ***Enthousiasme***

Les groupes adoptent les attitudes de leurs chefs. Si le chef est excité par une mission, ainsi le sera le reste du groupe. L'enthousiasme est contagieux. Aucun chef valable n'est ennuyeux. Le commandement requiert de la passion et du feu. Les gens ont besoin de croire en ce qu'ils font et ils doivent le faire avec zèle. Les bons chefs doivent convaincre leurs équipes que ce qu'elles font est important. Ils le font avec énergie et passion. Si les chefs ne sont pas passionnés par le commandement, alors ils feraient sans doute mieux de trouver autre chose à faire.

### ***Moralité***

Il peut paraître simple d'avoir un bon sens moral, mais cela ne l'est pas. Les leaders doivent pouvoir déterminer ce qui est bien et ce qui est mal. Il n'y a pas de compromis possible. Parfois il faut savoir imposer son opinion et en subir les conséquences.

### ***Courage***

Finalement, rien de ce qui précède n'a d'importance si les chefs n'ont pas le courage d'appuyer sur la gâchette. Ils doivent vouloir se déclarer et exécuter. Le courage est la moins estimée de nos valeurs essentielles et pourtant elle est la plus cruciale. Toutes les valeurs dont nous discutons habituellement – foi, espérance, charité, etc. ne signifient pas grand'chose si nous n'avons pas le courage d'exécuter.

## **Commandement stratégique**

La façon dont les leaders prennent le commandement ou prennent en charge une organisation est importante. Ils doivent avoir une stratégie et penser au résultat final avant de commencer. Si les chefs prennent le temps d'établir un plan d'action avant de commencer leur travail, ils ne se contenteront pas simplement de réagir aux événements au fur et à mesure qu'ils se produisent mais vont orienter le succès de leurs organisations.

### *Vision*

Les leaders doivent tout d'abord avoir une compréhension claire – où ils veulent mener leurs organisations. Cette vision sera le point de départ de tout ce qu'ils espèrent accomplir. C'est le premier point et le plus essentiel. Sans cela, ils vont permettre aux autres d'établir leurs priorités et finiront par laisser les effets immédiats de la tâche conditionner son importance plutôt que l'importance de la tâche ne détermine ses effets immédiats. Ils devraient se référer périodiquement à cette vision pour s'assurer que leurs organisations conservent le cap choisi. A propos, chacun dans l'organisation doit comprendre ce qu'est cette vision. Les chefs doivent simplifier, éviter un niveau de détail portant à confusion.

### *Mission*

En conséquence, les chefs doivent développer les moyens de parvenir aux buts envisagés. C'est cela leur mission – j'ai déjà mentionné son importance. La mission est la chair de la vision. C'est la raison d'être de tout leader. Par la mission, les chefs donnent de la consistance à ce qu'ils veulent accomplir ou à ce qu'on leur a demandé à accomplir. Toute organisation doit avoir une mission clairement définie. Sans cela, les chefs vont eux-mêmes se trouver sans boussole. Tous les membres d'une équipe doivent être capable d'expliquer pourquoi ils sont là – et ce qu'ils ont à faire. C'est ce que la mission apporte aux leaders.

### *Objectifs*

A ce moment là, les chefs doivent ajouter une étape au processus en établissant des objectifs spécifiques – des mesures propres à jauger s'ils sont près ou non de remplir leur mission. Les leaders ne connaîtront pas tous leurs objectifs dès le début, mais ce n'est pas un problème. Ils doivent maintenir une certaine souplesse quand ils formulent leurs objectifs. Les objectifs des leaders vont s'étoffer et changer au fur et à mesure, lorsqu'ils reçoivent les réactions de leurs équipes. Les bons chefs doivent aussi être sûrs de ne pas fixer des objectifs qui ne correspondent pas à leur mission.

## Commandement tactique

Bien qu'essentiel, le commandement stratégique n'est pas tout. Un commandement tactique réel est nécessaire pour assurer l'efficacité de la mission jour après jour. Un vrai leader doit faciliter une bonne communication dans les deux sens, créer une atmosphère qui favorise le succès, équiper ses gens, et les responsabiliser à haut niveau.

### *Communication*

Etablir et maintenir de bonnes communications est difficile mais indispensable au succès. Les chefs doivent être capables de transmettre ce qu'ils ont dans la tête à ceux qui les suivent ; ceux-ci doivent comprendre et savoir bien clairement ce que l'on attend d'eux. Les chefs doivent s'assurer que le gars au bas de l'organigramme a bien compris. Bien entendu, les dirigeants en première ligne et les chefs d'équipe doivent connaître les attentes – mais cela ne suffit pas. Les chefs doivent créer une routine qui permette aux instructions de se répandre à travers leur organisation. Ils ne peuvent pas s'arrêter au niveau juste au-dessous d'eux. Cela prend du temps et de l'énergie. Les chefs doivent faire attention à ne pas se laisser noyer dans les détails au risque d'oublier de diffuser leur message à l'organisation. Il faut que leurs gens sachent qu'ils pensent à eux et les membres de l'équipe doivent savoir que leurs chefs ne sont pas seulement là pour eux-mêmes.

### *Ecouter*

C'est une voie à double sens. Après avoir envoyé leurs messages, les chefs doivent écouter les réponses. Ils doivent régulièrement parler à leurs gens et savoir ce qui se passe dans l'organisation. Les bons chefs s'assoient avec leurs gens dans les cantines, passent du temps avec eux là où ils travaillent et qu'ils sortent de leurs bureaux. Tout le monde sera extrêmement honnête pourvu qu'on en donne l'occasion. Les dirigeants doivent aussi être humains dans l'établissement de leurs règles et programmes. Ils seront ainsi de meilleurs chefs et leur organisation en tirera profit. Il est important d'éviter d'accuser ou d'être sur la défensive quand

les gens répondent honnêtement. Quand les chefs s'assoient avec les membres de leur équipe, ils doivent rappeler leur importance dans le succès de l'équipe. Une précaution à prendre – de vrais leaders ne doivent pas laisser de telles rencontres tourner en sessions de rouspétances contre les chefs directs. Ils doivent soutenir l'équipe dirigeante.

### *Atmosphère*

Le chef est responsable du climat de l'organisation. Un groupe ne fonctionnera pas et réussira encore moins si les membres de l'équipe ont peur, ne se sentent pas à l'aise ou sont maltraités. Il n'y a pas de place pour l'intolérance sur le lieu de travail – ni nulle part ailleurs. Les leaders doivent sans cesse parler à leurs gens d'égalité des chances, d'équité, de harcèlement sexuel ou autre comportement répréhensif. Ils ne faut pas présumer que tout le monde va respecter la règle – ils doivent constamment la rappeler à l'équipe. Ceci est spécialement important pour une équipe à fort roulement. Plutôt que prendre les valeurs pour établies, les bons chefs doivent les instiller dans leurs gens.

### *Personnel*

Les chefs devraient accroître les responsabilités des gens en évaluant leur capacité et non leur personnalité. Ce n'est pas une réaction naturelle parce que nous préférons généralement travailler avec des personnes qui nous ressemblent – c'est plus confortable. Mais les leaders doivent élargir leur champ et inclure d'autres voix et d'autres idées. Le fait que les gens soient différents n'implique pas qu'ils ne soient pas aussi bons. Plutôt que faire un concours de personnalité, les bons chefs devraient classer leurs personnels selon leur capacité et leur potentiel. Quand les gens n'y arrivent pas, le chef peut être obligé de se montrer inflexible et de les changer de place. C'est la chose la plus difficile que nous ayons à faire en tant que chefs. C'est un acte très émotionnel qui change la vie et heurte les sentiments. Mais les dirigeants doivent avoir le courage de prendre ces dures décisions. Passer du temps à engager du personnel est aussi impor-

tant. Le faire bien entraîne la bonne marche de presque tout le reste. Les leaders qui font le mauvais choix travaillent doublement pour résoudre leurs problèmes. Au lieu de garder des poids morts, ils doivent s'en séparer si nécessaire.

### *Etre exigeant*

Les leaders suscitent la réussite de leurs organisations en établissant de hauts critères de performance. Agir ainsi stimule les gens à un rendement qu'ils étaient loin de soupçonner. Naturellement, nous voulons bien faire. Dans la plupart des cas, si nous mettons la barre assez haute, l'équipe ne se contentera pas de l'atteindre mais la dépassera. Etre militaire est un métier violent qui réclame l'excellence. Comme nous ne pouvons pas accepter une grande marge d'erreur, nous avons besoin de professionnels dévoués qui comprennent que la moindre erreur risque de coûter la vie à des gens. C'est pour cela que les chefs doivent être certains d'avoir des gens de qualité. Ceci étant, ils ne doivent pas attendre de tous les membres de l'équipe qu'ils atteignent le même niveau qu'eux – tout le monde ne peut pas être numéro un. Mais les chefs doivent établir de hauts critères de performance quoiqu'il en soit et ne pas s'en excuser. Les chefs qui sont satisfaits de ce qui est acceptable se rendront compte qu'il en va de même pour leurs équipes.

### *Equiper*

Les gens ont besoin d'outils et de moyens pour réussir. La première question qu'un chef devrait poser quand cela ne se passe pas bien est si oui ou non l'équipe est correctement équipée et entraînée pour accomplir la tâche. L'échec n'est pas toujours un problème – il se peut que l'équipe ne dispose tout simplement pas du savoir-faire ou des moyens nécessaires pour réussir. Parfois cela signifie se battre pour un budget approprié ou un temps d'entraînement supplémentaire, mais les chefs doivent faire ce qu'il faut pour mener à bonne fin leur mission. Ils encouragent également le progrès personnel et laissent le temps nécessaire à leurs gens pour s'améliorer – meilleurs

ils sont individuellement, meilleur sera l'équipe collectivement.

### *Demander des comptes*

Les chefs doivent définir une activité et demander des comptes – cela fait partie du travail. C'est difficile pour de nouveaux chefs, mais il faut le faire. Si l'on a ordonné à un membre de l'équipe de faire quelque chose, le chef doit suivre et voir que cela a été fait. Sinon, l'équipe ne prendra pas son chef au sérieux. Le suivi est extrêmement important. Si les membres de l'équipe ne font pas les choses correctement, on doit le leur dire – et ce n'est pas toujours facile à faire pour des chefs débutants. Ils ne doivent pas laisser leurs gens trop longtemps dans le noir parce que ce n'est bon ni pour eux, ni pour l'organisation. Demander des comptes signifie plus que contrôler les comportements négatifs. Les chefs doivent aussi dire à leurs gens quand ils font bien les choses. C'est facile à faire mais nous ne le faisons sans doute pas suffisamment. Un des plus grands motivateurs est de taper sur le dos des gens en les félicitant pour leur travail bien fait. La reconnaissance les incitera à faire encore mieux. Les leaders devraient prendre soin de le faire en public car cela motivera aussi leurs collègues.

### *Gérer l'adversité*

Tous les leaders rencontrent l'adversité – c'est inévitable. Ils vont faire des erreurs. Ils vont aussi mentir à leurs gens (inconsciemment).

Quand cela arrive, les bons chefs réunissent les membres de leur équipe et rectifient le tir. Ils admettent s'être trompés et s'excusent. Ce n'est pas un signe de faiblesse.

La capacité à mener n'est pas un trait génétique ou une capacité accidentelle. Les gens ne sont pas nés leaders. Bien au contraire, le bon leadership est le résultat d'un apprentissage planifié, d'un entraînement délibéré et – de temps en temps – d'une expérience pénible. Il faut admettre que tout le monde ne peut pas être un bon leader. Certains individus seront toujours des seconds à cause de leur personnalité ou de leur dispositions naturelles. Ceci étant, il y a des gens qui ont le potentiel voulu pour diriger et n'y parviennent jamais. Beaucoup n'en ont jamais l'opportunité ; d'autres n'en prennent jamais le risque. Mais pour ceux qui veulent s'engager dans cette voie, le commandement offre l'opportunité de réaliser de grandes choses. C'est gratifiant à la fois personnellement et professionnellement.

Diriger a une importance cruciale – les institutions se font et se défont selon la qualité de leurs chefs. Comme je l'ai exprimé ici, c'est une entreprise complexe. Il n'est pas nécessaire d'être un génie – il faut être tout simplement plus intelligent ! La stratégie et les tactiques du leadership demandent un effort intense. Mais quand les leaders y arrivent, il n'y a pas de travail plus satisfaisant. C'est incroyablement amusant. Et si cela ne l'était pas, je ne l'aurais pas fait six fois ! □

---

*« Les leaders expérimentent... Tous les leaders remettent en question les processus établis. Ce sont des pionniers – des gens prêts à affronter l'inconnu. Ils recherchent les occasions d'innover, de grandir et de s'améliorer. »*

«The Leadership Challenge», de James M. Kouzes et Barry Z. Posner

# Ce que je crois

PAR LE GENERAL HAL HORNBERG (RE), USAF



**C**ET ARTICLE CONTIENT ce que je crois être important concernant les Aviateurs dirigeants. Il transmet ce que je pense que vous, en tant que commandants de l'Armée de l'Air, devez savoir. C'est *ce que je crois*. Ce message comporte beaucoup d'instructions et de suggestions ; prenez-en autant que vous le pouvez et donnez autant que vous prenez. Quand nous sélectionnons nos gens pour le commandement, nous ne les

envoyons pas à l'hôpital pour une injection d'intelligence supplémentaire. Il n'y a pas d'infusion de connaissance instantanée. Nous avons fait ainsi dans le passé – ou en tout cas on pensait le faire. Nous nommions quelqu'un commandant en pensant que tout le savoir résident y était installé. Quand les commandants faisaient des erreurs, nous demandions, « comment cela a-t-il pu se produire ? » Comment expliquons-nous ce qui est arrivé ? Nous n'avons

pas formé nos commandants, mais nous sommes entrain de changer cela.

Winston Churchill a dit un jour, « Si vous devez marquer un point important, n'essayez pas d'être subtils ou intelligents. Frappez un grand coup ». Cet article met en relief plusieurs points. J'en aborde certains rapidement ; d'autres en longueur. Vous vous rendrez compte que je mets l'accent – ma priorité numéro un – sur *l'importance de nos gens*. Les Aviateurs sont le carburant qui fait marcher l'Armée de l'Air – et non notre technologie, nos avions ou notre équipement. Sans eux, nous pourrions aussi bien supprimer tous nos matériels coûteux et les transformer en lames de rasoirs. Vous avez certainement lu toutes ces dernières années la littérature de l'Armée de l'Air qui articule notre désir d'atteindre certains résultats spécifiques. Mais sans nos gens, il n'y a pas de résultats. Alors, de quelle sorte de leaders avons nous besoin ?

## Types de leaders

Le centre de conférence du quartier général de ACC - *Air Combat Command* (Commandement de combat aérien) porte le nom du général Bill Creech. Quand j'étais commandant et lieutenant colonel, j'avais l'habitude de descendre à la salle de conférence et de grimper sur le stand de l'audiovisuel. Il faisait à peu près 371 degrés là-dedans, mais cela valait la peine de supporter la chaleur parce que j'étais témoin privilégié des cours du général Creech sur le commandement. Il disait, « le premier devoir d'un chef est de former d'autres leaders » et rien d'autre.

D'après moi, il y a trois sortes de leaders : les gens qui améliorent les choses, les gens qui gâchent les choses et les « intérimaires » qui ne font ni l'un, ni l'autre. C'est à vous de trouver votre style de commandement. Le commandement implique le mouvement et la décision. En fait, l'« intérimaire » qui la plupart du temps maintient le status quo, échoue parce que notre mission et l'environnement sont en flux constant. Maintenez vos unités concentrées sur le progrès ou elles vont inévitablement commencer à se relâcher. Quand vous partirez, les gens diront soit : « Bon sang, le commandant va me manquer » ou « Dieu soit loué, il ou elle

est parti ». Cela dépend de vous. Je voudrais vous aider à devenir le type d'Aviateur qui élève les organisations au niveau supérieur.

## Former des Aviateurs

Les américains ont beaucoup d'estime pour leur armée. Selon un sondage de Gallup, notre armée est l'organisme auquel on accorde le plus de confiance en Amérique. C'est une bonne nouvelle, mais une telle confiance n'est pas aveugle. Nous devons la gagner tous les jours. L'important est que le peuple américain croie en ce que nous faisons. Quand nous faisons notre travail, notre métier et notre art, nous avons la responsabilité de nous acharner à les faire le mieux possible. Nous devons être de bons intendants de nos actifs et ressources.

Quand je devins commandant de l'ACC en novembre 2001, l'ordre de mission nous demandait d'« organiser, entraîner, équiper, et maintenir des forces prêtes à combattre pour un déploiement et un emploi rapides, assurant ainsi que les forces de défense stratégique aérienne sont prêtes à affronter les challenges de la souveraineté aérienne en temps de paix et la défense aérienne en temps de guerre ». Pour moi comme pour le reste du commandement de l'ACC, cet ordre était trop lourd et laborieux. J'ai senti le besoin de clarifier ce sur quoi je demandais à mes commandants de se concentrer. Il semblait que si nous nous contentions de prendre soin de nos gens, si nous étions prêts à partir, et si – une fois arrivés à destination – nous étions prêts à combattre, nos commandants avaient tout ce qu'il fallait pour accomplir la mission. Alors, j'ai simplifié l'ordre de mission en « former et approvisionner nos Aviateurs, être prêts à se déployer, et être prêts à combattre. » C'est tout ce que j'ai demandé. Quoique simples, ces trois impératifs les occupaient à plein-temps, un travail de 24 heures par jour.

Notre vision ultime de la situation exige la production d'une puissance de combat écrasante mais graduable. Cela définit l'intérêt de l'ACC. C'est à nos Aviateurs qu'il revient de faire cela – qu'ils soient pilotes, chargés d'en-

retien, opérateurs de l'information, ou cette myriade d'Aviateurs de soutien qui permettent notre mission et y contribuent. Ceci devrait être notre pierre de touche. A chaque fois que nous prenons une décision, nous devrions nous demander comment nos actions contribuent à produire la puissance de combat aérien ou spatial et à former les Aviateurs qui la rendent possible.

L'exigence principale est la puissance de combat écrasante. Mais la puissance n'est qu'une idée maîtresse. Sans une direction, la puissance est futile. Par conséquent, le commandement et le contrôle sont nos éléments capacitifs qui dirigent la puissance de combat au bon endroit, au bon moment. Les autres, y compris le quartier général et moi-même, sont le support. Notre travail est de permettre au théâtre de fournir la puissance de combat plus le commandement et le contrôle. Si vous êtes dans le théâtre, nous travaillons pour vous.

Dans l'ACC, nous avons l'habitude de dire, « les gens d'abord – la mission toujours ». Peu important votre spécialité technique ou votre rang dans l'Armée de l'Air, nous sommes tous des Aviateurs. Parce que nous sommes des Aviateurs, nous sommes mieux entraînés et équipés pour agir dans les domaines de l'air. Ceci semble évident, mais nous met à part. *Quand la Force aérienne est entre les mains de gens capables et compétents, tout va bien. Si elle se trouve entre les mains d'amateurs, cela peut être désastreux.* Si vous pilotez ou entretenez des avions, si vous cuisinez, coulez du béton ou soignez nos malades, vous êtes le support de notre mission numéro un – les sorties en vol. Vous êtes tous à votre place dans cette mission et vous êtes tous à votre place dans notre famille de l'Armée de l'Air.

Quant je suis revenu de ma première mission dans *Operation Desert Storm*, nous descendions à la base aérienne de Al Kharj en Arabie Saoudite, et je pensais, « comment sommes-nous arrivés là ? » Quand tous les avions furent rentrés, je me demandais « comment cela est-il possible ? » C'était possible parce que nous avions un bon avion. J'étais entraîné. L'officier des systèmes d'armes était entraîné. L'équipage de chargement avait fait son travail. Le chef d'équipage avait fait son travail. Les Aviateurs des carburants avaient fait leur travail. Nous avions bien dormi

la veille parce que les ingénieurs avaient fait leur travail. L'électricité marchait, le chauffage était allumé et la tente était chaude (important si l'on considère que nous étions en janvier). Avant de voler, nous avions eu un bon repas parce que les Aviateurs de service avaient fait leur travail. Nous avions confiance en notre mission parce qu'au fond de nous, nous savions que nos familles allaient bien, parce que les Aviateurs au pays faisaient leur travail. Nous étions mandatés avec les procurations nécessaires parce que les gens du bureau juridique avaient fait leur travail. Avant de monter l'échelle, le prêtre était là pour bénir tout le monde. Les Aviateurs avaient fait leur travail. C'est pour cela que la mission avait réussi.

## Challenges

En tant que leaders, vous façonnez le talent de nos Aviateurs pour fournir des différentes capacités à notre Armée de l'Air et à notre nation. Beaucoup de défis se dressent chaque jour devant nous : rétention, diversité et perceptions, pour en nommer seulement quelques-uns.

### *Rétention*

Nous n'avons pas de problème de rétention pour le moment, mais je pense que nous devons toujours être sur nos gardes. La rétention augmente, mais est-ce parce que vous et moi sommes là, entraînés de combattre bec et ongles pour garder nos gens expérimentés ou seulement pour des raisons et circonstances extérieures qui conduisent nos Aviateurs à rester avec nous ? La rétention est une question de qualité de vie, qui n'a rien à voir avec la beauté de votre salle de conférence ou le côté cosmique de votre téléphone cellulaire. Cela ne concerne même pas les augmentations de salaires, qui peuvent mettre un peu de beurre dans vos épinards mais ne changent pas fondamentalement la qualité de vie. Quand vous vous réveillez le matin, regardez-vous dans la glace et dites, « Je suis fier de servir dans l'Armée de l'Air des Etats-Unis » – *c'est cela la qualité de vie.* Si cela disparaît – que les fibres et l'ADN de nos Aviateurs changent et qu'ils décident de quitter la base, acceptant un salaire au rabais pour faire des vidanges et ga-

gner leur vie plutôt que travailler sur notre ligne de vol – alors, nous avons un problème majeur.

Comment pouvez-vous savoir ce que vos Aviateurs pensent ? Le mieux est d'aller vous balader parmi eux, mais un autre moyen est de faire des sondages (tableau 1). La première raison pour laquelle les gens engagés quittent notre service est la disponibilité d'emplois civils – un facteur que nous ne contrôlons pas. Cependant, puisque le commandement influence huit des dix raisons, c'est le meilleur outil pour améliorer la rétention. Depuis 2000, la satisfaction avec les carrières actuelles, la compatibilité avec le travail de l'épouse et le tempo maison-base sont passés dans le top 10. Par contre, les salaires et avantages, les opportunités de promotion et le nombre de responsabilités additionnelles en sont sortis. Quoiqu'il en soit, *retenir nos gens est essentiel pour l'avenir.*

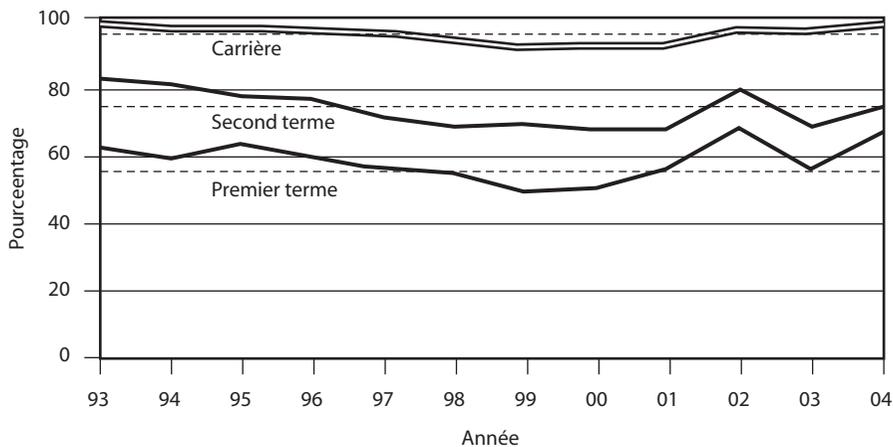
**Tableau 1. Dix raisons principales pour lesquelles les gens quittent l'Armée de l'Air**

Rang	Raison	Influence des chefs
1	Disponibilité d'emplois civils	
2	Satisfaction dans les carrières actuelles	✓
3	Appréciation de l'effort	✓
4	Satisfaction générale/travail	✓
5	Commandement au niveau de l'unité	✓
6	Choix dans l'affectation au travail	✓
7	Compatibilité avec le travail de l'épouse	✓
8	Base actuelle d'affectation	✓
9	Avoir son mot à dire dans l'affectation à une base	✓
10	Tempo maison — base	✓

Source : « Carrières de l'USAF et nouvelle enquête de direction » (Randolph AFB, Texas : Centre du Personnel de l'Armée de l'Air, 2003), <http://www.afpc.randolph.af.mil/surveys/pages/sreports.htm> [rapport en instance]

En 2000, l'Armée de l'Air commença à se battre pour recruter. On aurait dû se battre pour retenir nos Aviateurs. Notre service fit une tentative pour atténuer un manque d'expérience par une hausse du recrutement. Quand je suis arrivé au Commandement de AETC – *Air Education and Training Command* (Education et entraînement de l'air) en 2000, nous avions un objectif de recrutement d'à peu près 34.000. Puis cela monta à 37.000. Où vont donc ces 37.000 quand ils nous quittent ? Nous avons maintenant un petit répit dans notre recrutement parce que nous réduisons les effectifs au niveau des forces requises, mais le challenge de la rétention ne perdra jamais de son importance. Pourquoi avons nous tant de niveaux trois dans nos organisations ? Parce que nous ne nous sommes pas suffisamment battus pour conserver les niveaux cinq et niveaux sept. Cela demande 15 ans pour remplacer le Sergent Technique Smith si elle s'en va après 15 ans (point 15). Remplacer un NCO – *Noncommissioned Officer* (Sous-officier) expérimenté par un Aviateur relativement nouveau n'est tout simplement pas la même chose. Un jour, alors que je m'adressais à un escadron, un sergent technique me demanda, « Pourquoi avons-nous autant de niveaux trois quand en réalité j'ai besoin de niveaux cinq et sept ? » Je lui répondis « Qu'est-ce que vous avez fait pour retenir vos niveaux cinq et sept ? » Un autre sergent me dit qu'il n'était pas bien de promouvoir 65 pourcent de nos Aviateurs supérieurs comme sergents d'état major parce qu'ils n'étaient pas préparés à cette responsabilité. De nouveau, je dis « Sergent, que faites-vous pour retenir plus de sergents d'état major ? » Il répondit, « Hein ? Ce n'est pas mon travail ». Diable, comment cela ne l'est pas ! Nous ne pouvons pas sortir et recruter une personne qualifiée pour rentrer au point 15. Nous devons former et entraîner correctement des Aviateurs. Quand ils quittent l'Armée de l'Air, Microsoft peut les engager. Quand des experts en logiciel quittent Microsoft, je n'en veux pas à moins qu'ils soient passés par l'entraînement, soient devenus des Aviateurs et aient un peu d'expérience de notre travail. *C'est le travail de chacun de nos Aviateurs de retenir nos gens qualifiés.*

Se charger de retenir nos Aviateurs est une gageure. La rétention de soldats est en aug-



**Figure 1. Rétention de soldats** (du centre du Personnel de l'Armée de l'Air, <http://www.afpc.randolph.af.mil/afpcsecure/default.asp>). [Nécessite un accès sécurisé AFPC]

mentation (fig 1.). Vous faites la différence. Sortez du bureau et parlez à vos Aviateurs. Rien ne remplace la pratique de l'approche en tête-à-tête. Assurez-vous que chaque niveau de commandement conseille ses gens pour qu'ils aient envie d'atteindre le niveau supérieur. Les Aviateurs devraient vouloir devenir des NCOs, les commandants de vols des commandants d'escadron et ainsi de suite. Si les sergents d'état major et les sergents ne parlent pas aux Aviateurs de devenir NCOs, ni ne leur transmettent les enseignements de l'« école des coups durs », ils ne font pas leur travail. Nous devons tous travailler à retenir et *nous retenons un Aviateur à la fois.*

Bien que les officiers s'en aillent pour des raisons légèrement différentes, en tant que commandants, vous pouvez encore influencer huit des top dix (tableau 2) ; vous ne pouvez pas rester inactifs et attendre que tout se passe bien. Vous devez vous impliquer. La tendance de la rétention des officiers est également en hausse (fig. 2). Notez la similitude des officiers de quatre domaines de carrière pour rester en service actif pendant 11 ans de service.

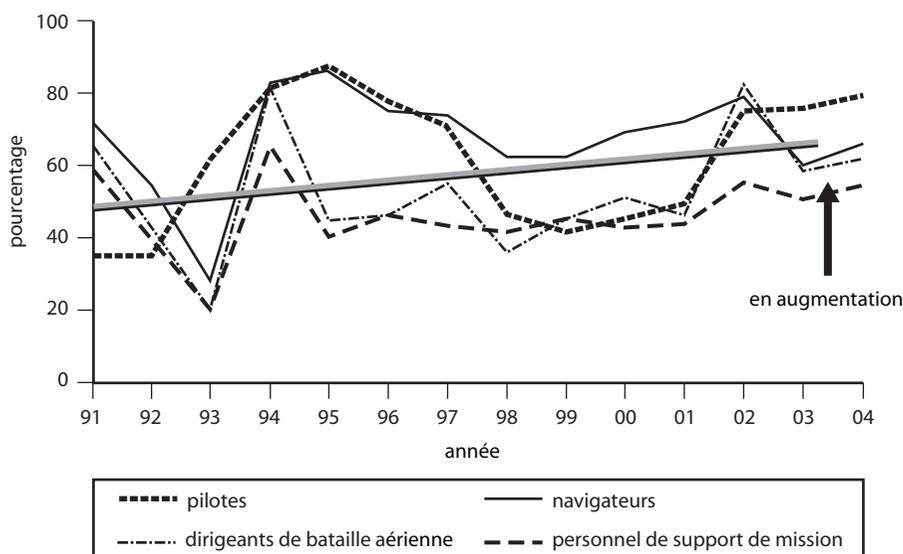
Que signifie tout cela ? *Nous devons retenir notre expérience et pas seulement nos nombres.*

Je suis persuadé que de bons leaders qui conseillent et s'occupent de leurs aviateurs ont

**Tableau 2. Dix raisons principales pour lesquelles les officiers quittent l'Armée de l'Air**

Rang	Raison	Influence des chefs
1	Disponibilité d'emplois civils	
2	Compatibilité avec le travail de l'épouse	
3	Nombre de changements de stations permanentes	✓
4	Nombre de responsabilités supplémentaires	✓
5	Choix d'affectation au travail	✓
6	Mot à dire sur la base d'affectation	✓
7	Tempo maison-base	✓
8	Satisfaction générale dans le travail	✓
9	Tempo de déplacement (nombre/durée de missions temporaires)	✓
10	Satisfaction dans le domaine de carrière actuel	✓

Source : « Carrières de la Force aérienne et nouvelle enquête de direction » (Randolph AFB, TX: Centre du Personnel de l'Armée de l'Air, 2003), <http://www.afpc.randolph.af.mil/surveys/pages/sreports.htm> [rapport en instance]



**Figure 2. Rétention des officiers .** (du Centre du Personnel de l'Armée de l'Air - <http://www.afpc.Randolph.af.mil/afpcsecure/default.asp>), [nécessite un accès AFPC sécurisé]

un effet spectaculaire sur la rétention. La rétention se résume à des Aviateurs qui rentrent à la maison le soir, se sentent bien d'être ce qu'ils sont et de leurs contributions positives, sachant également qu'ils sont des membres importants et appréciés d'une organisation.

### *Diversité*

Nous devons aussi nous occuper de la diversité et des perceptions qui l'entourent. Nous venons d'endroits différents, avons des parents différents, des expériences différentes d'éducation et de vie. Quand vous arrivez dans l'Armée de l'Air, vous apportez des idées neuves et des approches inédites. C'est cela la diversité. *Plutôt que de la craindre, nous devons accepter la diversité comme une force.* Le fait que le corps des officiers de l'Armée de l'Air est en majorité composé de blancs, hommes, ne reflète ni la démographie de notre force engagée, ni la société en général. C'est important parce que nous dirigeons dans ce contexte. La diversité oblige à assimiler chacun de nos Aviateurs dans une même équipe.

Quand je commandais AETC, un jeune Aviateur afro-américain me demanda : « Monsieur, où sont les exemples noirs qui jouent un rôle important ? » Ma première pensée fut pour un grand de l'AETC – le général Lloyd W. “Fig” Newton, auquel je venais de succéder. D'autres me sont venus à l'esprit et parmi eux le commandant adjoint, le général de corps d'armée aérienne John D. Hopper Jr. et mon camarade du Vietnam, le général de division aérienne Danny James. Plus je réfléchissais, plus je me trouvais à court de noms. Je commençais à penser au sens profond de cette question, et appellai Darren McDew, un lieutenant colonel afro-américain que j'avais rencontré à un déjeuner d'officiers affectés à une association du Secrétariat à la Défense. Je lui posais la même question. Il me répondit immédiatement, « la prochaine fois que quelqu'un vous demande où sont les exemples afro-américains haut-placés, vous dites, vous en avez un sous les yeux ».

Certains d'entre vous craignent la diversité parce que vous pensez que l'on parle de race ou de sexe – et c'est vrai jusqu'à un certain

point. Nous sommes tous des Aviateurs, et nous devons sortir de notre zone de confort. Les hommes blancs doivent être là pour les asiatiques, les afro-américains, les hispano-américains, hommes et femmes. De façon similaire, les femmes hispano-américaines doivent être là pour les hommes asiatiques, les femmes afro-américaines pour les hispano-américains, les hommes afro-américains pour les hommes et les femmes blancs, et ainsi de suite. Ma femme, Cynthia, et moi avons deux fils dans l'armée, qui ont besoin de différents modèles. Ils ont tous deux besoin de modèles d'Aviateurs. *Nous devons être des modèles pour les gens qui ne nous ressemblent pas. La diversité signifie l'égalité des chances – et non l'égalité des résultats.* À la fin de la journée, c'est la performance qui compte – et non pas les privilèges.

Vous rencontrerez des Aviateurs de toutes les races et des deux sexes. Ils portent le même uniforme que vous – il est marqué dessus *Armée de l'Air des Etat-Unis*. Pensez à la diversité et à sa force. Parlez-en ; ne la fuyez pas. Je peux en parler maintenant plus librement parce que je l'ai étudiée. J'ai parlé à des gens, je la vis et j'y crois. Je suis passionné par ce sujet et vous devriez l'être aussi. Ne l'évitez pas – c'est trop important.

### **Perceptions**

Les leaders de l'Armée de l'Air d'aujourd'hui doivent s'intéresser aux cultures populaires. En tant que commandants, vous devez être capables d'apprécier les valeurs, les influences et les inquiétudes des jeunes gens que vous dirigez. Il est important de connaître et d'examiner les perceptions. Souvenez-vous que *la perception est une réalité pour ceux qui y croient*. Comment pouvez-vous savoir ce qui se dit dans la rue ou les questions brûlantes du moment ? La meilleure façon est de se promener et d'écouter vos gens. Ce n'est pas mal non plus de lire le *Air Force Times*. L'important est de garder le contact et d'être au courant des problèmes. Ensuite, vous devez connaître les faits qui se cachent derrière les problèmes ; autrement vous serez étouffés par les anecdotes. C'est seulement en vous basant sur les faits que vous pourrez répondre aux problèmes lors

des forums. Les « convocations des commandants » sont aussi une parfaite occasion.

Les « convocations du commandant » ne sont pas des événements optionnels dans l'ACC – nous les utilisons régulièrement. Elles sont pour vous le moyen le plus visible et le plus efficace de communiquer avec votre unité et d'établir la crédibilité du commandement. Vous devez faire passer le mot en touchant autant de personnes que vous le pouvez. Il est important d'être en face de vos gens, de vous montrer et de leur donner des réponses. Soit dit en passant, les « convocations du commandant » ne sont pas chose facile. Elles demandent une préparation. Vous devez rechercher quels sont les problèmes. De temps en temps, vous n'aurez pas de réponse. Quand cela arrivera, vous devez être suffisamment forts pour dire, « Je ne connais pas la réponse à cette question. Merci de l'avoir posée. J'y reviendrai plus tard. » Par contre, quand vous avez la réponse, assurez vous de faire passer le message à tout le monde.

Vous devez aussi être au courant de deux autres sujets psychologiques. Je me souviens d'un cours de psychologie portant sur la direction et l'analyse des Aviateurs, à savoir que chacun d'entre eux a besoin à la fois de changement et de réaction. Changement ? Est-ce que cela signifie que nous devons subir un changement permanent de base tous les trois ans ? Oui, parce que nous sommes le type de personnes qui n'ont pas envie de rester 10 ans au même endroit. Les Aviateurs adorent les environnements qui leur offrent des défis et ont le chic pour s'y adapter et y faire face. Nous nous réalisons dans le changement – pas dans le rituel. Réaction ? Pourquoi est-ce si important pour réussir ? Si vous demandez à vos gens s'ils obtiennent des réactions et qu'ensuite vous leur demandez ce qu'ils pensent de leur direction, vous aurez une corrélation directe entre la perception de réaction et la perception de direction. Quand les Aviateurs ont l'impression de ne pas recevoir beaucoup de réactions, leur opinion de la direction est faible. Au contraire, quand ils perçoivent des réactions valables, leur opinion de la direction est très haute. Qu'elle soit formelle ou informelle, la réaction est importante. Les rapports de per-

formance d'officier et de soldat ne sont que le début. La réaction implique plus que s'asseoir en face d'un de vos Aviateurs et dire « Voyons, vous avez bien fait cela et ceci un peu moins bien. Des questions ? » Vous pouvez réagir envers quelqu'un en marchant vers lui, lui serrant la main, souriant en lui disant bonjour. Si vous parlez des actions de quelqu'un, de vos perceptions, de vos sentiments à propos de lui ou d'elle, alors vous réagissez. « Voilà ce que vous avez fait, voilà ce que j'ai vu, et voilà ce que j'en pense ». Percevoir le besoin de réaction de vos gens est essentiel.

## Communication

La communication est une condition *sine qua non* d'un bon commandement, elle est vitale pour former une équipe. Vous ne pouvez pas constituer une équipe, en travaillant de concert à réaliser vos objectifs, sans dire clairement à vos subordonnés ce que vous espérez réussir, sans leur indiquer une certaine ligne d'action et sans leur faire savoir au fur et à mesure ce que vous pensez de leur travail. La communication est une voie à double sens. Soyez réceptifs à ce que disent vos Aviateurs. C'est une façon d'avoir beaucoup de bonnes idées.

Mes modes de communication préférés sont, dans l'ordre, 1/ une conversation face-à-face, 2/ un appel téléphonique, 3/ une petite note, 4/ un court mail. Si vous n'entendez pas parler de moi, cela signifie seulement une chose : vous n'entendez pas parler de moi. Cela ne veut rien dire d'autre – ni bon, ni mauvais. Un mail peut être quelque chose de superbe, mais cela peut aussi se transformer en un monstre consommateur de temps. Il devrait être court et direct. Ne perdez pas de temps en figolant un joli mail quand un rapide coup de téléphone pourrait faire l'affaire. Le mail est un instrument de communication et non un outil de leadership. Vous ne pouvez pas diriger des Aviateurs à partir d'un clavier. La plupart des mails peuvent attendre. Sortez et répandez votre message face-à-face – commandez à partir du front.

La société actuelle a besoin d'une direction analogique plutôt que d'une direction digitale.

Certains d'entre vous sont très à l'aise avec la seconde, croyant que vous pouvez gérer et diriger par mails. Je me promène entre les unités et je vois les gens dans leur bureau, en une position figurative « trois points », souris en main, prêts à bondir sur le prochain mail qui va arriver. *Je les veux hors de leurs bureaux, remplissant un travail de direction analogique – contact corps-à-corps, personne-à-personne et face-à-face.* C'est ce qu'il faut et ce que nos gens réclament. C'est tellement facile de se disperser. J'ai demandé à mon officier exécutif de me préparer 3 dossiers de mails : « une fois par heure », « une fois par jour », « une fois par semaine ». Je lui ai dit « vous êtes responsable de mes mails ». Si je dois vraiment les voir, mettez-les dans le dossier « une fois par heure » que je consulte régulièrement. A la fin de la journée, j'ai vidé ce dossier – et, habituellement aussi mon dossier « une fois par jour ». Quand je rentre à la maison le week-end, je réponds au reste de la correspondance. Cela signifie que j'essaie de ne pas être esclave du mail. Je sors souvent et passe du temps avec les gens parce que c'est eux qui font tourner le monde – pas les mails, pas les bulletins d'état major ou les résumés de bulletins.

Annoncer les mauvaises nouvelles fait partie du travail du leader. Je reconnais que de mauvaises choses se passent et les leaders ont leur part de crises à résoudre – quelques uns de leur propre fait. *Les mauvaises nouvelles ne s'améliorent pas avec le temps.* Les supérieurs n'aiment pas apprendre les problèmes par qui que ce soit d'autre que vous. Communiquez au plus tôt et souvent.

Communiquer au singulier ne suffit pas ; vous devez enseigner à travers toute la chaîne de commandement. Quand j'étais commandant d'escadron de combat, j'ai appris que si je voulais que les gens comprennent ce qu'il se passait, *je devais communiquer et enseigner trois niveaux en profondeur.* D'abord, si vous êtes commandant d'escadron, rencontrez vos commandants de vol et officiers d'opérations. Deuxièmement, dans un escadron de pilotage, communiquez avec les pilotes instructeurs. Troisièmement, communiquez la même chose à tous les pilotes. Rapidement, les pilotes recevront vos messages des instructeurs et les instructeurs diront la même chose aux

commandants de vol. Tous vos gens recevront le message et ils verront que vous vous souciez d'eux en tant qu'individus. Vous devez être persévérants. Une fois que vous en aurez parlé et que vous aurez enfoncé le clou jusqu'à en devenir bleus, vous ne ferez que commencer. Vous devez redire ce que vous venez de dire, et vous devez sortir et refaire inlassablement le même chemin. *Les leaders doivent enseigner, enseigner et enseigner.*

## Equilibre

Quand vous êtes commandant – et pour le reste de votre carrière – préparez-vous chaque jour mentalement, physiquement et spirituellement. En tant que leader, vous devez maintenir cet équilibre. Nous avons un nouveau programme de forme physique de l'Armée de l'Air – « en forme pour combattre ». Est-ce que cela veut dire que vous devez devenir un obsédé de la forme ou ressembler à Arnold Schwarzenegger ? Non, parce qu'un des deux autres éléments vitaux pourrait vous manquer. Notre Armée de l'Air a besoin d'individus équilibrés.

J'espère que chacun d'entre vous a la chance de participer à quelque chose de similaire au superbe cours d'entraînement des cadres que j'ai suivi récemment. Nous y avons appris que la productivité d'une personne dépend de l'équilibre qu'elle maintient entre sa famille, sa communauté, son travail et son esprit. Choisir une entité pour ancrer votre vie spirituelle dépend de votre décision. Certains l'appelle Dieu ; d'autres ont d'autres noms. Quoi que ce soit, vous feriez mieux de choisir quelque chose qui vous dépasse, parce que sans cela, votre vie manquera de richesse. Faites en sorte de trouver l'équilibre, et quand vous allez voir vos gens, essayez de leur faire comprendre ce que c'est et comment le réaliser. Beaucoup de gens vont vous considérer comme un exemple personnel, en se basant à la fois sur vos principes et sur votre présence.

## Responsabilité

Ensuite, la responsabilité est fondamentale dans notre ligne de travail. Définissez claire-

ment vos attentes envers votre unité et établissez des critères élevés et réalisables. Si vos objectifs sont irréalisables, vous préparez vos gens à l'échec. Après avoir fixé votre critère, ne vous excusez jamais ; au contraire, renforcez-le et faites la différence entre une erreur et un crime. Ecoutez attentivement les avis de votre état major, mais ne laissez votre responsabilité disciplinaire à personne. Le commandement a deux critères essentiels : 1/ vous ne réussirez pas en exploitant vos gens ; il faut que vous les motiviez et les conduisiez à de nouvelles altitudes mais que ce ne soit pas à leurs dépens et 2/ vous ne devez ni pratiquer ni admettre préjudice ou harcèlement. Nous devons offrir à nos gens un environnement tolérant.

## Former des chefs

Votre premier devoir en tant que leader n'est pas de conduire votre équipe à la victoire ou d'avoir une mention « très bien » à l'inspection de préparation opérationnelle. Il est de former plus de chefs – d'élever le niveau des gens de votre organisation (tableau 3). Rendez-les meilleurs qu'ils n'étaient quand ils l'ont rejointe. Faites que votre organisation devienne meilleure que lorsque vous en avez pris le commandement.

Certains excellent à former des seconds. L'adage « Vous devez être capable de suivre avant de pouvoir mener » est vrai. Mais ne former que des assistants est trop facile. Les chefs qui forment des seconds ont besoin d'être nécessaires. Les chefs qui forment des chefs veulent qu'on leur succède. Les chefs qui forment des assistants se concentrent sur la faiblesse, les chefs qui forment des chefs s'intéressent aux forces des gens. Les chefs qui forment des assistants traitent tous les gens de la même manière. Les chefs qui forment des chefs traitent les gens différemment parce qu'ils sont différents. Pourquoi quelqu'un voudrait-il traiter tout le monde pareil ? Quand les commandants essayent d'être justes, je les entends parfois dire, « je les traite tous de la même façon ». Si c'est cela que vous faites, à mon avis vous êtes un mauvais leader. Si vous êtes un formateur d'assistants, il est vraisemblable que

**Tableau 3. Ma directive envers chaque leader**

Les leaders qui forment des seconds	Les leaders qui forment des leaders
Ont besoin d'être nécessaires	Veulent avoir des successeurs
Se concentrent sur les faiblesses	Se concentrent sur les forces
Traitent les gens de la même façon	Traitent les gens différemment
Conservent le pouvoir	Délèguent le pouvoir
Passent du temps avec les autres	Investissent du temps dans les autres
Augmentent par addition	Augmentent par multiplication
Influencent seulement les gens avec lesquels ils ont un contact personnel	Influencent des gens extérieurs à leur propre entourage
Le premier devoir d'un leader est de former d'autres leaders	

Adapté de John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You* (Les 21 lois irréfutables du commandement : Suivez-les et les gens vous suivront) (Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1998), 210

vous conserverez le pouvoir. Les leaders qui forment des chefs délèguent le pouvoir. Les chefs qui forment des assistants passent du temps avec les autres. Si vous formez des chefs, vous investirez votre temps dans les autres. Quand vous formez des chefs, votre investissement ne se rentabilise pas par addition mais par multiplication parce que vous n'influencerez pas seulement les gens qui vous approchent, vous influencerez aussi des gens que vous ne rencontrerez jamais. Je le répète, *le premier devoir d'un chef est de former plus de chefs*.

Armé de ce premier devoir, mes priorités, basées sur la lettre « U » sont les suivantes: 1/ USA, 2/ USAF, 3/ Unité 4/ « U » (La lettre « U » se prononce « you » qui veut dire « vous » en anglais. Note de l'éditeur). Notre pays est notre première priorité, puis notre service, notre unité et enfin nous-mêmes. Nous placer nous-mêmes en dernier ne diminue pas le caractère sacré de l'individu. Cependant, si nous parlons des pièces du puzzle, l'individu est subordonné

au bien de l'unité, de l'USAF puis du pays. Nous attendons de vous, commandants, que vous preniez des décisions pénibles. Acharnez-vous à gagner le respect des autres ; si en plus vous êtes populaires, c'est parfait. En ce qui concerne vos gens, j'attends de vous que vous travailliez dur et que vous vous battiez pour leur bien-être, mais que vous gardiez l'équilibre avec ce qui est bien pour l'unité, l'Armée de l'Air et en définitive pour la nation. La cohésion de l'unité est plus importante qu'une roue qui grince. Je vous encourage à *écouter le son de l'orchestre tout entier – pas uniquement le son du haut-bois mal accordé.*

### Conseiller

Ne vous contentez pas de passer du temps avec les autres ; investissez du temps en eux. C'est cela conseiller (parrainer) – en fin de compte un autre mot pour diriger. Quand nous atteignons des postes à plus grande responsabilité, l'Armée de l'Air nous demande plus. Et pourtant, bien souvent elle ne nous y prépare pas suffisamment. *Je préférerais que quelqu'un m'enseigne les leçons qu'il a apprises plutôt qu'aller à la même « école des coups durs ».* Cela m'aurait aidé que des chefs me disent, « Hornburg, je vois ce que vous essayez de faire. Il m'est arrivé de faire la même chose, et j'ai fait 18 fois une erreur, chaque fois différente. Laissez-moi vous montrer la bonne façon d'y arriver ». C'est une forme de mentorat (parrainage). Je ne veux pas forcément que quelqu'un me dise quoi faire ni comment le faire. Je veux plutôt que les commandants et les superviseurs fassent passer leurs expériences de l'Armée de l'Air et des exemples de responsabilité à leurs subordonnés. *Je veux voir les commandants faire un effort concerté pour modeler leurs subordonnés.* Le mentorat n'implique pas forcément une expérience sentimentalo-épineuse. A mon avis, tout mentorat dans l'esprit de la mission implique de l'amour – quelquefois de la fermeté affectueuse, qui n'est rien de plus que faire ce qu'il faut même si ce n'est pas facile pour chacune des deux parties. Quelquefois, vous devez dire aux gens ce qu'il en est, qu'ils veuillent ou non l'entendre. Traitez les autres comme vous voudriez qu'ils vous traitent. Créer une atmosphère dans

laquelle les gens puissent vous succéder. C'est cela le mentorat.

### Entraîner

Un bon entraînement est un processus intime, un effort unique et coopératif qui change souvent le cours d'une carrière d'une personne et quelquefois sa vie. Rappelez-vous, chaque personne est différente, il n'y a pas d'approche précise pour entraîner. N'essayez pas de ressembler à George C. Scott dans le film *Patton*. Si vous n'êtes pas comme le général Patton avant le changement de commandement, vous ne le serez pas plus après. Soyez vous-mêmes. Après-tout, l'Armée de l'Air vous a placé au commandement. Selon un vieux dicton entendu au Texas, « Quand vous allez danser, vous dansez avec celui (celle) qui vous a amené (e) ». En tant que commandants, vous devriez avoir confiance dans vos qualités d'entraîneur, qui vous ont déjà menés si loin. Il est trop tard pour essayer de changer votre ADN.

## Qualité de Vie

Tout ce qui a été discuté jusque-là vise à produire simultanément une mission efficace et

un climat de travail positif, comme on peut le voir des résultats de *Quality of Life Survey* (Enquête sur la qualité de vie) de l'Armée de l'Air, de 2002 (tableau 4). Parmi les explications possibles pour ces chiffres, la grande augmentation des salaires d'octobre 1999, des améliorations du système des retraites militaires, une économie faible et la ferveur patriotique. Plus de pilotes et d'aviateurs du second terme ont rapporté que leurs familles soutenaient leurs carrières dans l'Armée de l'Air. Même un bon nombre de ceux qui pensent quitter l'Armée de l'Air ont répondu que notre service était un bon endroit pour travailler. Nous faisons de grands progrès en logement, mais les soins médicaux sont encore un défi. Dans tous les domaines, l'Armée de l'Air est une bonne place.

Ceux d'entre vous qui sont commandants d'escadron supportent un nombre incroyable de responsabilités et connaissent leurs gens mieux que vous ne le pourrez à aucun autre moment ou niveau de votre carrière. D'ici que vous deveniez commandants de base et d'escadre, les gens vont se distancer de vous parce que vous serez devenus inaccessibles. Cela veut dire que vous devrez travailler de plus en plus dur pour atteindre le royaume de vos gens et comprendre ce qui les motive. En tant

**Tableau 4. Satisfaction relative à l'Armée de l'Air**

	Officiers	Personnel Engagé	Civils
Bonne place pour travailler	91	89	89
Support de la famille/carrière	83	81	91
Bonne qualité de vie	87	83	87
Rémunération juste et équitable	67	44	60
Retraite juste et équitable	56	33	64
Satisfaction/opportunités d'éducation	41	57	52
Satisfaction/soins médicaux	71	65	
Satisfaction/logement	82	75	
La satisfaction a augmenté dans tous les groupes en 2002			

Source : *Quality of Life Survey* (Enquête sur la qualité de vie) (Randolph AFB, Texas : Centre de la Formation du Personnel, 2002), 3-4, 14, 34, 39, 46, <http://www.afpc.randolph.af.mil/surveys/pages/sreports.htm>.

que commandants d'escadron, vous devez vous dévouer à vos nouvelles « familles ».

Ce qui m'a le plus impressionné dans les résultats de *Climate Survey* de l'ACC en 2003, est notre capacité à maintenir de hauts niveaux de satisfaction chez les Aviateurs (fig. 3). Depuis 1999, notre commandement s'est en priorité concentré sur les gens, et les résultats positifs sont évidents dans les 13 secteurs représentés. Ceci étant, nous devons faire plus attention à la « reconnaissance. »

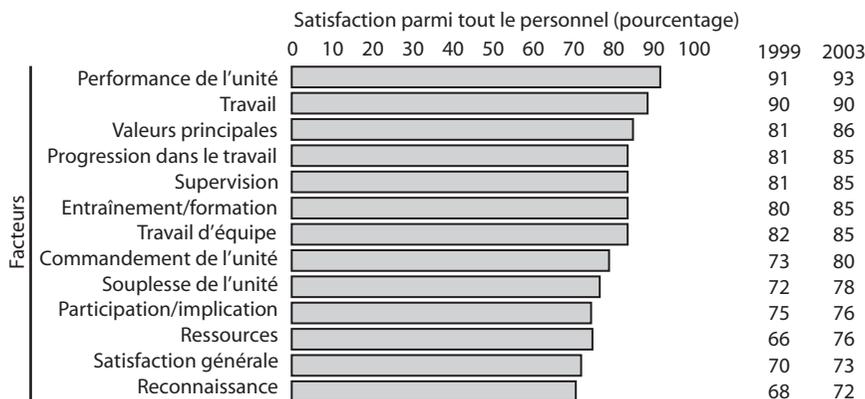
Nous nous souvenons tous d'être passés par le mouvement de *Quality Air Force*. Quoique bien intentionné, il produisit des comportements bizarres dans les organisations militaires. Le processus devint plus important que le produit – l'accomplissement de la mission. Certains ont même compris de travers « l'autorisation » aux subordonnés au détriment des règlements et de la conformité à la checklist. La pierre de touche d'un chef est de faire ce qu'il est juste. Vous devez vous battre pour trouver les ressources correspondants aux tâches ; adressez-vous à vos gens trois niveaux plus bas ; et parrainez, entraînez et dirigez – tout le reste suivra et vous aurez une organisation de qualité. Le produit est plus important que le processus. Mais si le produit est défectueux, il faut

analyser le processus. Nous devons développer des moyens de mesure propres à évaluer ce que nous faisons et nous comparer à un point de référence – mais je ne suis pas entrain de prôner une adhésion bêtifiante aux chiffres. Utilisez les comme l'instrument d'analyse qu'ils doivent être. *En réalité, la « qualité » c'est simple : mesurer, comparer et récompenser. Reconnaissez les contributions de tous vos Aviateurs et n'oubliez pas de récompenser les plus performants.* Pour finir, je vous laisse avec plusieurs sujets de réflexion et un dernier exemple qui démontre l'importance du commandement.

## Les coups d'envoi

*Les commandants sont un multiplicateur de force.* Comme j'en ai parlé, le style de commandement influence chaque aspect de la façon dont les unités fonctionnent, donc, faites en sorte que l'effet soit positif.

*Etre prêt inclut la force de caractère.* Se préparer implique plus qu'avoir l'équipement et l'entraînement adéquats. Cela veut dire être mentalement et émotionnellement prêt à supporter la guerre et les épreuves. Ne vous contentez pas de vous souvenir de nos valeurs



**La satisfaction est plus élevée dans 12 facteurs depuis 1999.**

**Figure 3. Climate Survey du commandement du combat aérien** (de l'agence Manpower de l'Armée de l'Air, 2003, <https://csafsurveyadmin.randolph.af.mil/index.cgi/RMPF=LEzR=10274.0.653.2097155.34.2729.86.54578.29383310>).

principales – vivez-les. Nous disons intentionnellement, « l'intégrité d'abord ».

*En tant que chef, votre vie doit refléter votre équilibre spirituel, physique et mental.* Vous ne devez pas avoir trop de l'un au détriment des autres. Si cela était réalisé, notre taux de suicide déclinerait. Soyez sûrs de trouver l'équilibre, et quand vous rendez visite à vos gens, essayez de leur faire comprendre ce qu'est l'équilibre et comment ils peuvent l'atteindre. Gardez l'équilibre et soyez en forme pour combattre.

*Il est préférable de s'épuiser plutôt que de se rouiller.* Le commandement requiert le mouvement. Le chef statique qui maintient plus ou moins le status quo est en réalité entraîné de reculer. Gardez vos unités concentrées sur le progrès. Le commandement implique un caractère décisif. Bien que savoir déléguer soit fondamental dans un bon commandement, l'abdication de responsabilité est son anathème. Sachez reconnaître la différence entre les deux. Faites la différence où que vous alliez ; ne rouillez pas sur place. Souvenez-vous que vos gens sont vos meilleurs atouts.

*Si vous ne tirez pas, vous ne pouvez pas marquer de points.* Les commandants doivent saisir les chances et encourager leurs gens à faire de même. Prenez des risques calculés. Rappelez-vous en quoi la chance est bénéfique : 1/ si vous ne réussissez pas, vous apprenez ce qui ne marche pas et 2/ cela vous donne l'occasion d'essayer d'une autre façon. Acharnez vous à créer un climat qui récompense la créativité et non un climat qui compromette la sécurité ou encourage la prise de risque inutile. Si une décision peut endommager des gens ou du matériel inutilement, c'est du risque, pas de la chance, et c'est inacceptable. Quoiqu'il en soit, si vous donnez tout ce que vous pouvez en essayant de faire votre travail de façon honnête et droite, dans mon esprit, vous êtes couvert.

*La famille est votre bien le plus précieux.* Vous devez entretenir et soutenir votre famille avec force et passion. Quand nous vous demandons de partir à la guerre, nous pensons en toute confiance que vous avez pris soin de votre famille. Pourquoi ? Parce qu'en prenant soin d'eux en votre absence, ils prendront soin de vous. S'il existe des conflits entre votre famille et votre carrière, mettez la carrière de côté et sauvez vo-

tre famille. Un jour, votre famille cessera d'être, et un jour, votre travail le sera aussi. Faites en sorte que votre travail se termine avant votre famille. Quand vous êtes à la maison, passez du temps avec votre famille. Vous n'aurez peut être pas le temps d'entraîner une équipe, mais vous devriez avoir le temps de regarder vos enfants s'entraîner. Prendre le temps d'assister à leurs jeux le samedi est plus important que jouer au golf. Le golf sera encore là quand vos enfants ne le seront plus – croyez-moi.

*La qualité de vie est plus qu'un ameublement neuf.* Des meubles neufs et la climatisation ont un rapport avec le bien-être, mais je vous parle de qualité de vie. Comment les Aviateurs se sentent dans leur travail et la fierté qu'ils ont à accomplir leur mission – c'est cela la qualité de vie. Nos Aviateurs méritent de savoir que nous apprécions ce qu'ils font.

*Prenez vos congés.* Il n'y a pas de raison de perdre vos congés à moins d'être impliqués dans des opérations de combat à long terme. Les Opérations Enduring Freedom, Iraki Freedom et Noble Eagle rendent difficiles pour certains les départs en congé. Nous allons nous occuper de ces situations. Les opérations de combat passent d'abord mais ne voyez pas les opérations courantes de contingence comme un laisser passer pour compter sans nécessité sur vos gens ; le congé est un droit social ; si nous ne l'utilisons pas, nous le perdons. Qui plus est, nos gens ont besoin de congés. Faites un plan de repos et de récupération.

*Ne passez pas à côté d'un problème.* Nous vivons dans un monde qui veut que chacun s'occupe de ses propres affaires, ce qui est parfois une bonne chose. Cependant, si vous voyez quelque chose qui ne va pas, corrigez-la – ne passez pas simplement à côté. N'oubliez pas de transmettre l'information au commandement ou à quiconque a besoin d'être au courant. Tout simplement ignorer un problème ne le fera pas disparaître – pas plus que seulement le reconnaître. Sortez votre levier et utilisez vos forces pour solutionner les points chauds. Nous ne devons pas ignorer quelque chose uniquement parce que « cela n'est pas notre problème. »

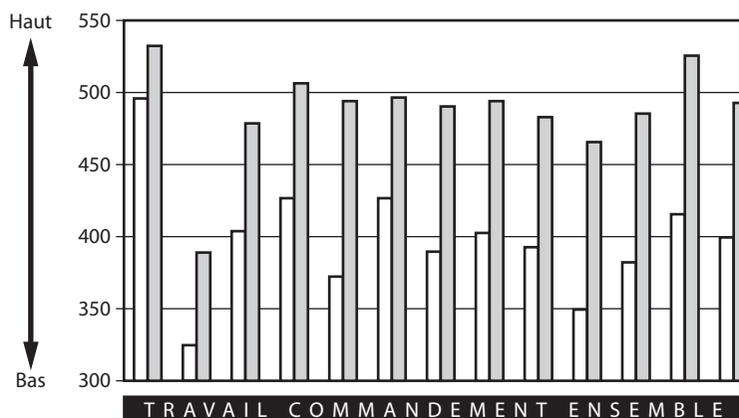
*Dirigez, conseillez et entraînez vos Aviateurs.* Aimez-les et prenez soin d'eux. C'est la première chose dont je voudrais que vous vous

soucieux. Sortez de votre bureau et regardez autour de vous. Visiter les dortoirs est peut être plus important que rester assis dans votre bureau à lire les bulletins d'état major. Vos Aviateurs prendront exemple sur votre attitude. Soyez enthousiastes. Avoir de l'entrain, être confiant et enthousiaste est positivement contagieux. Vous aurez des mauvais jours, mais ne les partagez qu'avec votre chien.

*Commander est un marathon, pas un sprint.* Les tournées de commandement durent environ deux ans, donc je vous invite à ne pas prendre le départ en courant le premier mois et brûler vos réserves. Comme vous ne pouvez faire qu'un certain nombre de choses, donnez la priorité aux zones où vous devez utiliser votre énergie. Etablissez un programme et réglez votre rythme. Rester tard au bureau oblige vos gens à rester tard. Vous allez les épuiser et probablement détruire leur vie de famille. Si vous

devez travailler tard, emportez votre travail à la maison où personne ne s'en apercevra et où personne ne doit rester pour vous aider. Si vous devez travailler à la maison, essayez de le faire après avoir couché vos enfants.

Un dernier exemple illustre bien l'importance du commandement. Dans le *Climate Survey* de l'ACC en 1999, nous avons comparé deux escadrons : l'unité A et l'unité B (fig.4). Les barres les plus hautes indiquent les réponses les plus positives. L'unité B a un meilleur score dans toutes les catégories. Pourquoi ? Regardez ce que les membres de l'escadron B ont dit à propos de leur commandement et ce que ceux de A avaient à dire. Vous pensez peut-être que ces escadrons appartenaient à des bases différentes, mais en fait il n'y avait qu'à traverser la rue pour aller de l'un à l'autre. *C'est le commandement qui faisait toute la différence.*



#### Réponses types : unité A

- « Ils ne nous demandaient jamais notre avis »
- « Si le commandant n'était pas si occupé, il aurait le temps de s'intéresser aux gens de temps en temps »
- « Je pense que l'on sur-abuse du 'service avant soi-même', parce que c'est la seule chose que nous entendons alors que nous faisons constamment des 13 heures de service, sans pause-déjeuner, et encore les week-ends »

#### Réponses types : unité B

- « Le meilleur escadron de l'Armée de l'Air »
- « Personne ne travaille plus que le commandant pour nous faire apprendre – la personne la plus intelligente que j'aie jamais rencontrée »
- « Non seulement mon commandant me connaît par mon nom, mais en plus il connaît mes points forts et mes points faibles »

**Figure 4. Niveau de satisfaction dans deux escadrons de combat.** (De Air Force Personnel Center ; donnée de marque déposée pourvue par Air Force Manpower Agency)

Le peuple américain vous a confié, à vous, nos commandants de l'Armée de l'Air, un nombre incroyable de responsabilités. A l'époque, pendant la Seconde Guerre Mondiale, on avait demandé au général George C. Marshall si l'Amérique avait une arme secrète pour gagner la guerre. « Oui, en effet, nous en avons une », répondit-il, « les sacrés meilleurs gars du

monde ». Il avait raison. Les Aviateurs héroïques actuels sont ces armes secrètes, et les commander est un grand honneur et un privilège.

J'espère que quelques-unes de ces pensées vous aideront et vous intéresseront. Pour moi, elles sont toutes intéressantes. *Après 36 ans de service, ces idées, ces principes et ces valeurs sont tout ce que je crois.* □

*« En définitive, le leadership n'est pas une question de style, mais d'idées. En bout de ligne, ce sont les idées qui motivent les suiveurs et, pour parvenir à energiser les gens, il faut généralement des concepts vastes et transcendants, voire même « philosophiques ». Ce n'est ni en maîtrisant une technique, ni en recourant à des outils psychologiques que l'on conçoit de telles idées... Lincoln n'a jamais subi le test Myers-Briggs ; Gandhi n'a jamais bénéficié d'une rétroaction à 360 degrés. Les idées dont se nourrissent les grands leaders sont des visions « idéalisées » du monde de demain, basées sur des principes moraux et des valeurs universelles. »*

*«Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership», de James O'Toole*

# Les professionnels discrets de l'Amérique

La force aérienne spécialisée  
– Hier, aujourd'hui et demain

PAR LE GENERAL DE CORPS D'ARMÉE AÉRIENNE  
MICHAEL W. WOOLEY, USAF

*Résumé de l'éditeur : Le général de corps d'Armée aérienne Michael W. Wooley, commandant de AFSOC – Air Force Special Operations Command (Commandement des opérations spéciales de l'Armée de l'Air) se base sur des exemples d'opérations récentes pour résumer les contributions de l'AFSOC à la guerre globale contre le terrorisme. Il explique brièvement où en est l'AFSOC, comment nous y sommes arrivés et où nous allons.*



*La nuit du 17 juin 2004, une équipe des opérations spéciales de la coalition campait en Afghanistan. Un membre de l'équipe, contrôleur de combat de la Force aérienne, fut attaqué alors qu'il assurait la permanence d'un poste de sécurité. La première salve de l'ennemi balaya la position, détruisit un véhicule et fit sauter le stock de munitions. Le contrôleur engagea l'ennemi au moment où des explosions secondaires ébranlaient un autre véhicule. En se repliant, il trouva deux membres de l'équipe grièvement blessés. Il repoussa les attaquants au lance grenade. Puis il contacta le poste de commandement et contrôle, demanda un appui aérien rapproché (CAS – Close Air Support) et l'évacuation sanitaire. Son tir de neutralisation donna le temps à l'équipe de se défendre contre les 15 ou 20 membres de la milice anticoalition. Quand la formation d'Apaches AH-64 arriva, il contrôla la scène, permettant aux canons de 30 mm de trouver, d'immobiliser et de cibler les forces ennemies. Ecrasé, l'ennemi se retira et l'équipe réussit à évacuer les blessés.*

**J**E SUIS TRÈS fier de tous nos militaires, hommes et femmes. Comme l'histoire ci-dessus le montre, ils se déploient pour la défense de la sécurité nationale américaine et mettent volontairement leur vie en jeu pour la liberté. Chaque aviateur dans cette guerre sait pourquoi il ou elle est là-bas – ils n'ont pas oublié les 2.996 vies perdues le 11 septembre. Nous sommes en guerre et nous gagnerons.

Cet article explique brièvement comment le AFSOC – *Air Force Special Operations Command*

(Commandement des opérations spéciales de l'Armée de l'Air) voit « où nous en sommes, comment nous y sommes arrivés et où nous allons ».

## Où sommes-nous à l'heure actuelle ?

L'AFSOC, de 20.000 aviateurs environ, pourvoie l'Armée de l'Air en opérations spéciales en forces de combat qu'en CSAR – *Com-*

*bat Search and Rescue* (Recherche et sauvetage au combat). Il est communément admis que les SOF – *Special Operations Forces* (Forces d'opérations spéciales) remplacent les capacités de force classiques – cela n'est pas le cas. Les unités des SOF complètent les capacités conventionnelles et sont indispensables pour affronter quelques uns des plus grands défis auxquels les États-Unis font face en menant la GWOT – *Global War on Terrorism* (Guerre globale contre le terrorisme).

### ***Les morts ne racontent pas d'histoires***

Du fait que les organisations terroristes ont souvent une structure de commandement très fluide, il est difficile de donner une image claire du commandement de beaucoup de ces organisations que nous combattons. Quand nous capturons ou tuons un leader, un autre le remplace rapidement.

Bien que l'Armée de l'Air classique fasse un superbe travail en repérant, immobilisant, traquant, ciblant, engageant et évaluant l'ensemble des cibles fluctuantes que représente notre adversaire terroriste – un bombardement dans ces conditions a ses inconvénients. Par contre, le personnel SOF peut juguler une menace terroriste très efficacement en utilisant des avions de combat AC-130. De même ils procurent la possibilité de repérer et capturer des terroristes vivants et de fouiller leurs locations à la recherche d'information sensible.

Ne nous trompons pas, un pilonnage est souvent la bonne réponse. Cependant, la possibilité d'interroger quelques terroristes n'a pas de prix et c'est cette capacité qui nous permet de déterminer et supprimer le commandement d'une organisation terroriste. Comme ce fut le cas pour l'information acquise par une succession de captures de terroristes par le SOF qui nous mena à Saddam Hussein.

Nous obtenons des informations précieuses sur les capacités des organisations terroristes en cherchant dans les affaires des terroristes sur le lieu de l'attaque. Les objets récupérés peuvent révéler les armes dont disposent les terroristes et donner une idée de leurs futures actions. Par exemple en 2001, l'exploitation

de sites SOF en Afghanistan, permit de trouver des vidéos reliant positivement Al Qaïda au 11 septembre.

### ***Défoncer la porte***

La GWOT requiert des renseignements d'une exactitude sans faille et utilisables. Les unités SOF sont spécialement entraînées pour acquérir cette information. CNN et Fox News ont montré nombre de vidéos de soldats américains fouillant les maisons irakiennes. Bien que l'armée classique puisse aussi bien enfoncer les portes que les personnels SOF – trouver la bonne porte est une mission pour laquelle ceux-ci sont très bien formés et équipés.

Pendant les opérations de GWOT, nos aviateurs étaient au sol avec les unités SOF de nos services jumeaux, enfonçant les portes en territoire hostile. Ces aviateurs permirent à la force aérienne d'appuyer ces opérations en faisant des appels au tir, procurant un support médical de secours et fournissant des prévisions météorologiques précises. Nos avions MC-130 des opérations spéciales et les hélicoptères MH-53 menèrent les gens du SOF à la bonne porte – quand cela était nécessaire. Les appareils MC-130 de l'AFSOC surveillaient de là-haut que toutes les autres portes restent closes.

### ***Apprend à un homme à pêcher et il aura à manger toute sa vie***

Les opérations spéciales représentent plus que les missions d'attaque directe que nous avons mentionnées ci-dessus. Elles peuvent aussi former certains de nos partenaires de coalition à combattre la menace terroriste de l'intérieur, sans l'aide américaine. Cette capacité d'engager en entraînant est capitale. La mission du CAA – *Combat Aviation Advisory* (Conseil de l'aviation de combat) du 6<sup>ème</sup> SOS – *Special Operations Squadron* (Escadron d'opérations spéciales) de l'AFSOC est essentielle pour bâtir des coalitions fortes. Ces opérateurs spéciaux travaillent en liaison étroite avec les forces aériennes étrangères. Le 6<sup>ème</sup> SOS entraîne, informe et aide nos nouveaux partenaires de coalition en intégrant leurs forces en une coalition américaine.

La mission du CAA est elle-même un microcosme d'opérations spéciales – quelques personnes travaillant au niveau tactique pour donner des résultats opérationnels et stratégiques. Un récent voyage en Colombie est un magnifique exemple de la façon dont nos aviateurs du CAA travaillent avec nos partenaires stratégiques. A l'automne 2003, des aviateurs du 6<sup>ème</sup> SOS entraînent des équipages d'UH-1 de la force aérienne colombienne pour des opérations d'infiltration/exfiltration de jour et de nuit. Les aviateurs du théâtre d'opération travaillèrent étroitement avec la police colombienne, entraînant les colombiens à appeler l'appui feu des UH-1 et AC-47. Ils entraînent aussi les Colombiens en opérations CSAR. Le 6<sup>ème</sup> SOS fit un superbe travail de formation de notre nouveau partenaire dans le domaine des missions SOF et CSAR.

L'exemple suivant d'une opération tactique montre le bénéfice stratégique. Des opérateurs du 6<sup>ème</sup> SOS étaient en Ouzbékistan le 11 septembre pour suivre des cours intensifs de langue. Ils ont utilisé les relations qu'ils avaient établies pour obtenir en quelques semaines au lieu de quelques mois le droit d'installer des bases américaines permettant des missions SOF en Afghanistan. La guerre de coalition nécessite la création de relations, et le personnel du 6<sup>ème</sup> SOS actuellement déployé renforce les relations avec nos partenaires de coalition.

Bien que nos efforts actuels de contre terrorisme soient concentrés dans une région spécifique, nous serions naïfs de croire que la situation actuelle de la concentration terroriste sera la même demain. Il serait stratégiquement impossible et irresponsable de maintenir une importante présence américaine dans toutes les régions du monde. Les Etats-Unis n'ont tout simplement pas les forces armées ou l'infrastructure logistique pour maintenir une telle amplitude de bases avancées. Les coalitions permettent une présence militaire et morale mondiale contre les terroristes. Il est indispensable de permettre à nos partenaires de coalition de participer à la GWOT à l'intérieur de leurs frontières en utilisant leurs propres forces. Le CAA s'y emploie de manière essentielle.

### *Sous la loupe*

Certains de nos partenaires de coalition sont souvent obligés de soutenir secrètement nos efforts pour mener la GWOT. Les réalités politiques de leur pays nécessitent de ne pas agir en fanfare. AFSOC est remarquablement capable de travailler clandestinement avec ces partenaires. L'AFSOC travaille souvent avec certains de nos partenaires – alors que personne n'est au courant de notre présence –, menant la GWOT et/ou entraînant ces pays à combattre à nos côtés.

### *Ce que nous faisons pour que d'autres puissent vivre*

Nos gens du SOF font un remarquable travail en multipliant les forces classiques, permettant à l'Armée de l'Air de faire face aux défis que représente la GWOT. En tous cas, l'AFSOC comprend environ 8.000 aviateurs qui incarnent la devise de Sauvetage : Ce que nous faisons pour que d'autres puissent vivre.

Nous avons célébré notre premier anniversaire du service de Sauvetage sous l'égide de l'AFSOC en octobre 2003. Combiner le Sauvetage et l'AFSOC était la bonne chose à faire, et pour le Sauvetage et pour l'Armée de l'Air. Les Opérations Spéciales et le Sauvetage forment une famille dont l'histoire remonte à la Seconde Guerre Mondiale quand le premier commando aérien opéra en Birmanie. Il vola pour un certain nombre d'opérations spéciales et de missions aériennes de sauvetage en tant qu'équipe des SOF/CSAR. Les forces des opérations spéciales et de sauvetage aérien de l'Armée de l'Air formèrent une équipe à l'époque, et nous sommes toujours une équipe.

A chaque fois qu'un équipage de l'Armée de l'Air fait une sortie opérationnelle, les membres de l'équipage savent que les forces de sauvetage sont prêtes à les récupérer si quelque chose va mal. Nos équipes de sauvetage n'ont pas exclusivement récupéré le personnel de l'Armée de l'Air, ils ont aussi sauvé les vies de soldats, de marins et de fusiliers marins. Au cours de la GWOT, les forces de sauvetage ont sauvé non seulement des membres du Département de la Défense (DoD) et de la coalition, mais également des vies de civils. Deux histoires illustrent ce fait.

Le 12 juin 2002, les forces de sauvetage étaient en alerte, soutenant l'OEF — *Operation Enduring Freedom*. Ils sortirent pour aider un avion qui s'était probablement crashé. Les premières informations indiquaient qu'un C-130 s'était écrasé près d'un aérodrome afghan. Deux Pave Hawks HH-60G sortirent en moins de 30 minutes. En cours de route, les équipages furent informés que 30 à 40 talibans étaient dans la zone. Ils devaient affronter un terrain élevé et une nuit pratiquement sans lune. Après 45 minutes de vol, on leur apprit qu'une équipe des forces armées spéciales était sur place et qu'il n'y avait pas de survivants. Vingt minutes plus tard, apprendre que sept survivants avaient été localisés leur remonta le moral. A leur arrivée, un AC-130 de l'AFSOC les couvrit. Les lunettes de vision nocturne posaient un véritable défi à l'atterrissage, à cause de la faible lumière lunaire et des flammes qui montaient encore de l'avion écrasé. Les atterrissages et les décollages s'effectuèrent dans le noir. Ils récupérèrent les sept survivants. Il arriva, malheureusement très souvent, aux forces de sauvetage de sortir pour sauver des vies de membres de la coalition pendant l'OEF et l'OIF — *Operation Iraqi Freedom*, mais nos forces de sauvetage complétèrent chaque mission de façon exceptionnelle.

De l'autre côté de la planète au cours de l'été 2004, les forces de sauvetage préparaient un exercice local à la base aérienne de Moody en Géorgie, quand le centre de coordination du Sauvetage de l'Armée de l'Air les appela pour une sortie immédiate de recherche et sauvetage. Environ 24 heures auparavant, un marin chinois avait été heurté par une poulie qui lui avait cassé des côtes et percé le poumon droit. Il était mal en point et loin de tout secours médical. A moins de soins médicaux d'urgence, il n'arriverait probablement pas au port. Un équipage de sauvetage de C-130 était par hasard entraîné de se préparer pour un exercice en vol à partir de la côte est de la Georgie en vue d'entraîner des PJ — *Pararescuemen* (parachutistes secouristes) pour des opérations d'immersion<sup>1</sup>. L'équipage embarqua rapidement l'équipement prévu pour l'exercice à bord du C-130 — 1200 miles et quatre heures et demi plus tard, le C-130 larguait les parachutistes dans l'eau près du navire chinois. Les secouristes passèrent les

16 heures suivantes à stabiliser le marin chinois. Ils le maintinrent en vie jusqu'à ce que deux hélicoptères de sauvetage de l'Armée de l'Air de Réserve de la base de Patrick en Floride arrivent sur place. Les deux hélicoptères HH-60s hélitreuillèrent les quatre PJ et le malade et les conduisirent dans un hôpital de Porto Rico. Ce chinois est encore en vie aujourd'hui, grâce aux efforts de nos forces de secours.

*Si il cancanne comme un canard,  
c'est un canard*

Comme les opérations spéciales, le CSAR peut opérer de nuit et dans une large mesure par mauvais temps, avec une couverture radar. Nos plates-formes de sauvetage et les SOF ont des capacités très semblables. Ces similarités se traduisent en synergie par l'union de ces forces sous un commandement élevé. La liste suivante énumère les similarités existant entre nos hélicoptères et ceux approvisionnés en carburant par les avions C-130s.

Les hélicoptères MH-53M Pave Low des SOF et le HH-60G Pave Hawk du secours peuvent

1. voler de nuit en utilisant les lunettes de vision nocturne ou le système de vision avant à infrarouge,
2. se défendre eux-mêmes contre les lanceurs de missiles sol-air,
3. se défendre eux-mêmes soit avec une mitrailleuse de calibre .50 ou une mini de 7.62 mm, et
4. recevoir des informations réactualisées en presque temps réel sur la localisation des forces amies ou des actions ennemis.

Les avions MC-130 E/H/P des SOF et le HC-130N/P du secours peuvent

1. voler à basse altitude sur des dénivellations modérées,
2. voler en utilisant des lunettes de vision nocturne pour des missions air et sol,
3. exécuter un approvisionnement carburant d'hélicoptère avec des lunettes de vision nocturne,

4. exécuter un largage de personnel ou d'équipement avec des lunettes de vision nocturne,
5. recevoir des informations réactualisées en presque temps réel sur la localisation des forces amies ou des actions ennemis.

Donc, où en sommes-nous à l'heure actuelle ? Nous avons consolidé en un commandement élevé les appareils de capacités similaires et nous commençons à en voir émerger la synergie. Comment sommes-nous parvenus à ce point ? Comme le reste de l'Armée de l'Air, nous avons mis en œuvre les compétences essentielles de la Force aérienne.

## Comment en sommes-nous arrivés là ?

En janvier 2003, l'ancien Secrétaire de l'Armée de l'Air, Dr. James G. Roche soulignait dans son *Secretary's Vector* inaugural trois compétences essentielles de l'Armée de l'Air : formation des aviateurs, technologie de guerre et combinaison d'opérations<sup>2</sup>. Comme le disait le Secrétaire Roche, ces trois compétences essentielles conditionnent le développement de nos facultés à conduire une guerre interarmées. Tout ce que nous faisons tourne autour d'elles et l'AFSOC les applique sous chaque angle de ses opérations.

### Formation des aviateurs

L'ancien Secrétaire Roche disait dans son vecteur que « du moment où ils (les aviateurs) rentrent dans l'Armée de l'Air, nous avons le devoir d'assurer qu'ils reçoivent l'éducation, l'entraînement et la formation professionnelle nécessaires pour fournir des performances de premier rang »<sup>3</sup>. En plus de l'éducation de l'Armée de l'Air et des programmes de formation tels le *Airmen Leadership* (Leadership des aviateurs) ou *Squadron Officer Schools* (Ecoles d'officiers d'escadron), l'AFSOC maintient en permanence une capacité d'éducation militaire professionnelle dans USAFSOS – *USAF Special Operations School* (Ecole des opérations spéciales de l'USAF), située à Hurlburt Field, en Floride. L'USAFSOS dispense 20 cours qui

représentent réellement les bases fondamentales du développement des forces. En fait, elle partage le même concept de développement des forces de l'Armée de l'Air avec les autres services de la Force aérienne ainsi que les autres agences fédérales.

Voici quelques exemples de la façon dont l'USAFSOS forme ses aviateurs. L'école présente le concept d'opérations spéciales dans un cours *Introduction to Special Operations* (Introduction aux opérations spéciales) de quatre jours qui pose la base du travail avec les unités SOF. Un autre cours, *Dynamics of International Terrorism* (La dynamique du terrorisme international) est approprié et opportun pour la poursuite de la GWOT. La USAFSOS oriente aussi régionalement les aviateurs pour des opérations spécifiques à chacun des cinq théâtres d'opérations, proposant des cours Asie/Pacifique, Moyen-Orient, Afrique Sub-Saharienne, Amérique Latine et Europe/Russie. L'école forme également des aviateurs pour appui au niveau opérationnel de la guerre avec les cours *JSOAC – Joint Special Operations Air Component* (Composante aérienne des opérations spéciales interarmées), *JSOAC Commander* (Commandant JSOAC), *Special Operations Liaison Element Course* (Elément de liaison des opérations spéciales), et *Joint Search and Rescue Coordination Course* (Coordinateur de recherche et sauvetage interarmées). L'USAFSOS n'est qu'une des façons dont nous formons les aviateurs.

Une autre stratégie de formation utilisée est le « croisement-pollinisant » avec les autres commandements majeurs. Nous exportons des spécialités traditionnelles des SOF comme les contrôleurs de combat, les parachutistes secouristes et les aviateurs (officiers et simples soldats) vers le reste de l'Armée de l'Air, communiquant nos expériences des opérations spéciales et rapportant l'optique des autres commandements. Le personnel de l'AFSOC fait également des stages dans l'industrie qui aident à former des directeurs de projets et des spécialistes de l'approvisionnement plus efficaces.

### Technologie de guerre

La technologie est une chose magnifique ; elle n'a cependant de l'intérêt que lorsqu'elle

arrive au combattant. C'est pourquoi l'AFSOC se donne beaucoup de mal pour fournir de nouvelles technologies permettant à nos aviateurs d'améliorer les opérations futures ; nous avons quelques récits de succès d'opérations actuelles qui éclairent ceci.

Nous avons équipé de systèmes nos hélicoptères, nos C-130s et mêmes nos aviateurs avec des ordinateurs portables résistants pour leur permettre de recevoir des informations actualisées en presque temps réel sur l'activité de l'ennemi et les zones amicales – c'est un incroyable multiplicateur de puissance. L'AFSOC a utilisé cette capacité en combat pour sauver des vies et prendre des « cibles terroristes de grande valeur » en Irak et en Afghanistan. Par exemple, les forces spéciales de l'Armée de Terre opérant dans le nord de l'Irak en avril 2003 demandèrent une exfiltration immédiate. Alors que 2 MH-53Ms de l'AFSOC émettaient, ils perdirent tout contact avec l'équipe des Bérêts Verts qui était au sol. Nos *Pave Lows* arrivèrent à temps et ils n'y arrivèrent que grâce à notre système *Blue Force Tracking* (BFT) <sup>4</sup>. Les MH-53Ms se dirigèrent vers l'endroit indiqué par leur MATT – *Multimission Advanced Tactical Terminal* (Terminal multimission de tactique avancée), où ils devaient trouver les membres de l'équipe des forces spéciales.

La collecte de renseignements implique souvent l'espionnage par satellite, mais AFSOC a les moyens de collecter une image dans les plus petits détails. Nous avons des contrôleurs de combat qui utilisent des drones (UAV) qui ne pèsent pas plus d'un kilo et étendent jusqu'à plus de quatre kilomètres la connaissance du terrain de nos aviateurs. Les contrôleurs de combat appellent les tirs aériens sur les concentrations terroristes le long de la route des équipes des SOF, suffisamment en avance pour éradiquer la menace terroriste avant un combat au sol. Ces petits « yeux » dans le ciel permettent à la force aérienne d'aider nos forces au sol de façon plus réactive et de sauver ainsi des vies de la coalition. Les statistiques suivantes des six semaines d'opérations de combat principal<sup>5</sup> de l'OIF peuvent surprendre : pas une seule unité SOF ayant un contrôleur de combat équipé d'un drone ne

fut prise en embuscade par les forces ennemies pendant l'OIF – et c'est vraiment une référence.

### *Intégrer les opérations*

Comme le disait l'ancien Secrétaire dans son vecteur, « intégrer effectivement les diverses capacités existant dans nos quatre Armes reste essentiel pour le combat interarmées » <sup>6</sup>. Les missions SOF et de sauvetage sont liées de manière inhérente. Les forces mobiles de l'AFSOC – MH-53s et MC-130s infiltrent, réapprovisionnent et exfiltrent le personnel SOF de nos confrères. Nos aviateurs sont directement intégrés dans les équipes SOF des services frères et nos avions de combat fournissent un appui aérien rapproché (CAS) aux forces au sol de tous les services. Nos forces de sauvetage ont sauvé des membres de tous les services pendant les opérations OEF/OIF.

L'histoire suivante illustre réellement l'interaction du sauvetage. Le 2 janvier 2004, les PJ de l'Armée de l'Air sauvèrent un soldat de l'Armée de Terre blessé suite à une attaque avec un dispositif explosif improvisé dans la Zone Rouge de Bagdad. Les PJ sautèrent dans l'action après avoir reçu un appel urgent d'une unité UH-60 de l'Armée de Terre pour une extraction en urgence et une évacuation sanitaire. Les PJ partirent vers le site avec leurs camarades de l'Armée et travaillèrent rapidement pour libérer un soldat coincé sous un véhicule qui s'était immobilisé sur sa jambe suite à l'explosion. En quelques minutes, le soldat était libéré, en sécurité sur un brancard et transporté jusqu'à un véhicule qui le conduirait à la zone d'atterrissage pour l'évacuation air. Cette histoire, quoique démontrant un courage et des moyens exceptionnels, n'est pas rare, car l'interaction est de règle dans les opérations spéciales et le Sauvetage.

### Où allons-nous ?

En regardant vers le futur, je vois l'augmentation de nos capacités de combat et c'est un mauvais signe pour les terroristes. Nous agissons dans l'AFSOC de telle sorte que nos forces d'opérations spéciales et de sauvetage

nous aident à gagner cette GWOT, et sommes prêts pour les prochaines OEF et OIF quand ce sera et où que ce soit. Comme nous l'avons constaté au cours de l'histoire, la guerre est souvent un catalyseur pour le progrès technologique. Le militaire recherche toujours cet « avantage » dans la bataille qui mène au succès. L'AFSOC travaille avec zèle sur les systèmes air et sol qui nous permettent de maintenir l'avance que nous avons dans les conflits futurs de la GWOT.

### *Plus léger, plus mince et plus létal*

Les aviateurs de l'AFSOC, les contrôleurs de combat, les parachutistes secouristes et les spécialistes météo des forces spéciales permettent à la force aérienne de satisfaire les demandes du commandement interarmées. Les contrôleurs de combat ont opéré en Afghanistan au sommet de montagnes de 3700 m en portant un équipement de 80 kilos. C'est franchement un poids trop important pour cette application. L'ancien Secrétaire Roche et le général John P. Jumper, ancien chef d'état major de l'Armée de l'Air ont rendu prioritaire l'amélioration des capacités de combat de nos aviateurs. L'AFSOC travaille de façon proche avec *Air Force Research Laboratory* (Laboratoire de recherche de l'Armée de l'Air) et autres pour développer un équipement qui pèse moins de la moitié du matériel à remplacer tout en augmentant les performances des systèmes au combat. Plus exactement, nous améliorons la précision de la coordination pour procurer une information de cible tout à fait exacte permettant à la force aérienne d'aider la composante sol.

L'AFSOC a pris le rôle principal dans l'Armée de l'Air en ce qui concerne les petits drones. S'il y a des drones plus petits que le Prédateur, c'est sur proposition de l'AFSOC à l'Armée de l'Air. Le commandement possède actuellement 150 petits drones et nous poursuivons énergiquement l'acquisition de ces systèmes. Pour le futur, je veux que chaque contrôleur de combat se déploie avec un petit drone.

Les petits drones augmentent définitivement la connaissance situationnelle du terrain des aviateurs. Cependant, alors que notre

capacité s'améliore, il faut que nous regardions plus loin en intégrant les informations recueillies par les petits drones à un système plus large de distribution de ces informations – le DCGS - *Distributed Common Ground System* (Système commun de distribution sol). Un AFSOC DCGS créera une ouverture pour un plus grand déploiement de renseignement essentiel et d'information opérationnelle pour nos aviateurs et nos opérateurs spéciaux. Cela permettra en même temps à l'Armée de l'Air et aux communautés interalliées de s'approprier l'information qui n'est actuellement ni récoltée ni exploitée par l'AFSOC.

Par une autre initiative, qui relie des données de machine à machine, les contrôleurs de combat complètent la capacité de transférer directement les coordonnées des cibles de leur indicateur de cible portable, par leur laptop, à l'attaque d'un avion ou d'installations de commandement et contrôle. Ceci va diminuer le temps nécessaire pour bombarder des cibles d'une moyenne de 30 minutes à moins de trois.

La tentative échouée de sauver les otages iraniens en 1980 montre que l'Armée des Etats-Unis a besoin d'une capacité spécifique, et pas seulement d'un avion modifié spécialement pour ces circonstances. Le personnel SOF a besoin de pouvoir pénétrer profondément derrière les lignes ennemies sous la protection d'une période d'obscurité. Ce besoin s'est traduit dans le développement du Osprey CV-22 (avion convertible, contrarotatifs à double fonction de rotors et d'hélice propulsive) et nous sommes proche de répondre au besoin des SOF. Le CV-22 peut voler à des vitesses comparables à celles du C-130 et planer et atterrir comme un hélicoptère. Cette nouvelle capacité, qui va grandement augmenter le support de l'AFSOC aux opérations SOF, offre de nombreuses et excitantes nouvelles possibilités.

L'AFSOC travaille également au développement d'un avion capable de satisfaire au besoin de mobilité du futur. Le M-X – *Advanced Special Operations Air Mobility Platform* (Avion plateforme de mobilité air des opérations spéciales avancées) va remplir les missions d'insertion, de réapprovisionnement, et d'exfiltration des SOF et intégrer beaucoup des capacités de remplacement du C-130 du AMC – *Air Mobility*

*Command* (Commandement de Mobilité Air). Je vois un grand futur émergeant de la coopération entre l'AFSOC et le AMC.

En même temps que le besoin de transformer la capacité de mobilité de notre C-130, nous devons améliorer notre capacité d'appui aérien rapproché (CAS), en endurance, en précision et dans l'approche du danger. Pendant l'opération OEF, nous avons augmenté la capacité de combat de chacun de nos avions en intégrant une vidéo temps réel alimentée par le drone Prédator. C'était la première fois que nous intégrions un senseur extérieur dans le processus de ciblage de nos avions de combat, et ce fut un succès étonnant. A l'heure actuelle, nous sommes entrain d'augmenter notre flotte d'avions de combat de 21 actuellement à 25 en 2006. L'avion de combat est un appareil formidable ; cependant, il ne peut pas opérer en conditions de menace grave – c'est toujours le C-130 ! Nous avons donc besoin d'une capacité de transformation. Nous faisons actuellement des recherches pour une plate-forme qui procurerait les mêmes CAS de haute qualité mais pourrait également opérer dans toutes les conditions de danger, de jour comme de nuit.

Le Pave Hawk HH-60 est une plate-forme de secours capable, mais une flotte d'hélicoptères vieillissante qui s'ajoute à l'amélioration des moyens de la menace ennemie, rend indispensable le développement d'un nouveau véhicule de récupération du personnel. Nous travaillons dur pour leur procurer le bon équipement ; cependant, il existe d'autres moyens d'améliorer notre capacité de combat de demain.

#### ***Quelques pensées à propos du CAA - Combat Aviation Advisory (Conseil de l'aviation de combat)***

L'Armée de l'Air doit se focaliser à étendre le CAA en quelque chose ayant une plus grande envergure qu'il n'a actuellement. Le CAA est une facette importante de la défense étrangère interne, mais nos nouveaux partenaires de coalition ont besoin d'un entraînement qui dépasse la force aérienne spécialisée. Il y a un besoin croissant de conduire des opérations aérocentrées, de stabilisation post-conflit – par exemple, la reconstruction de l'in-

frastructure aérienne militaire et civile. Nous voyons une demande croissante pour le savoir-faire de l'Armée de l'Air en commandement et contrôle, chasseurs, entraînement et simulation, installation de base et soutien, et opérations d'information. Ce savoir-faire n'est pas interne au AFSOC et ne doit pas l'être. Ces interactions valent la peine d'être élargies dans un proche futur.

#### ***Quelques réflexions sur la synergie***

Un ravitailleur commun nous permettrait vraiment d'améliorer la synergie avec l'addition de forces de secours dans l'AFSOC. A l'heure actuelle, nous avons trois différentes variantes de C-130s qui peuvent approvisionner les hélicoptères en carburant. Nous en aurons bientôt quatre quand notre Talon II MC-130H sera équipé du même système de ravitaillement air que le MC-130H. Bien que nous ayons besoin de plus de ravitailleurs, quatre différentes variantes multiplient l'ensemble des problèmes. Il y aurait grand avantage à avoir un ravitailleur commun. Pour parler opérationnellement et logistiquement, un avion ravitailleur au lieu de quatre serait un progrès tout à fait sensé. C'est ce vers quoi nous devons tendre.

#### ***Quelques réflexions sur le Sauvetage***

Nous devons modifier notre façon de récupérer le personnel. Comme Mr. Jerry Jennings, l'Assistant secrétaire adjoint à la défense pour les affaires des prisonniers de guerre/personnel porté disparu, l'exposait à la Conférence Mondiale sur la Récupération du Personnel du DoD (*Department of Defense*) du 31 août 2004, « un des buts premiers de la modification de la récupération du personnel est de continuer nos efforts pour aller d'une fonction centrée sur un service à une fonction qui serait non seulement commune mais inter opérable avec nos partenaires inter agences et de coalition »<sup>7</sup>. Nos forces de sauvetage AFSOC sont déjà entraînées et très capables d'atteindre les buts de l'Assistant secrétaire. Toutes les forces de l'AFSOC, que ce soit celles des opérations spéciales ou du sauvetage (CSAR)

opèrent par définition dans un environnement commun. En tout état de cause, nos forces de récupération du personnel n'agissent pas seulement en liaison avec tous nos partenaires de récupération de personnel, elles sont prêtes et capables de prendre la tête de file afin de développer des tactiques, des techniques et des procédures communes de récupération de personnel.

Nous avons avancé à grands pas ces dernières années dans nos efforts pour porter plus vite le sauvetage au lieu de combat et avec une beaucoup plus petite empreinte logistique. Historiquement, le sauvetage demandait un transport aérien stratégique important en plus d'une base opérationnelle de soutien solide. Nous développons les packages de déploiement de secours « *Lightning Bolt* » qui transportent trois hélicoptères Pave Hawk HH-60G avec du personnel et du matériel pour soutenir des opérations de deux semaines, en utilisant deux Globemaster III C-17.

L'AFSOC assure le contrôle administratif, non opérationnel, de ses deux unités SOF outre-mer. Nous devons nous occuper sérieusement de reproduire aussi cette organisation avec nos forces de sauvetage. Nous avons vu beaucoup de bons résultats sortir de la façon dont nous travaillons avec notre personnel SOF d'outre-mer. Je pense que nous devrions traduire ceci en avantages immédiats pour notre travail avec nos forces de sauvetage outre-mer.

### ***Les hommes ont plus d'importance que le matériel***

Nous dépensons chaque année des milliards de dollars à améliorer notre technologie et augmenter notre capacité de combat. Ceci étant, comme le disait le général George Patton, « les guerres se font peut-être avec des armes, mais elles se gagnent par les hommes. C'est le courage des hommes qui suivent et de l'homme qui dirige qui mène à la victoire. »<sup>8</sup> C'était vrai à l'époque et cela l'est encore des hommes et des femmes de l'Armée de l'Air d'aujourd'hui.

Le militaire américain mène le combat de la GWOT et cela va continuer dans un futur

prévisible. Est-ce que tous les atouts de ce jeu mortel sont engagés ? Probablement pas, mais nos forces armées s'adaptent à ces défis. Cette guerre ne sera pas vite finie, mais elle se terminera par une victoire. Quoique l'avenir nous réserve, nous serons prêts. □

### **Notes**

1. L'abréviation PJ était utilisée pour les *parajumpers* (« sauteurs parachutistes ») dans la Seconde Guerre Mondiale. On a gardé l'abréviation PJ, mais on utilise couramment le terme de *Pararescuemen* (parachutiste secouriste). Armée de l'Air des Etats-Unis, bulletin de la Force aérienne, avril 2003, <http://www.af.mil/factsheets/factsheet.asp?fsID=177>.

2. Dr. James G. Roche, The Secretary's Vector, 14 janvier 2003, [http://www./media/viewpoints/vector\\_core\\_comps.html](http://www./media/viewpoints/vector_core_comps.html).

3. Ibid.

4. Le système « *Blue Force Tracking* » (BFT) consiste en un ordinateur, un satellite de communications et un GPS – *Global Positioning System* (Système mondial de globalisation). Le BFT localise le véhicule hôte sur l'écran de l'ordinateur ; il est localisé en même temps par les autres plates-formes dans leurs lieux respectifs. Timothy L.Rider, « *Blue Force Tracking to Expand across Force* » (*Blue Force Tracking* prend de l'importance dans l'Armée), Army News Service, 14 avril 2004, [http://www.army.mil/ocpa/read.php?story\\_id\\_key=5851](http://www.army.mil/ocpa/read.php?story_id_key=5851).

5. Les Opérations du combat principal de OIF (Opération libération de l'Irak) sont sensées avoir commencé le 20 mars 2003 quand les forces de la coalition envahirent l'Irak et s'être achevées le 1<sup>er</sup> mai 2003 quand le président Bush annonça la fin des opérations depuis le pont de l'Abraham Lincoln. « *President Bush Announces Combat Operations in Iraq Have Ended* » (Le Président Bush annonce la fin des opérations de combat en Irak), (Washington, D.C. : US Department of State, [Bureau of Public Affairs], 1er mai 2003, <http://www.state.gov/p/nea/rls/rm/20203.htm>).

6. Roche, *The Secretary's Vector*.

7. Rudi Williams, « *DoD Official Outlines Personnel Recovery Work to Be Done* » (Un officiel du DoD fait une esquisse du travail à faire concernant le personnel du sauvetage), *American Forces Information Service* (Service d'information de l'Armée américaine), 1<sup>er</sup> décembre 2004, [http://www.dod.mil/news/Aug2004/n08312004\\_2004083109.html](http://www.dod.mil/news/Aug2004/n08312004_2004083109.html).

8. General George S. Patton, Jr., « *General George S. Patton, Jr. Quotations* » (Citations du général George S. Patton), <http://www.generalpatton.com/quotes.html>.

# Expérience, paradigmes et « généralat » lors de *Rolling Thunder*

Implications actuelles

PAR LE LIEUTENANT COLONEL PAUL D. BERG, USAF



*Résumé de l'éditeur : Les débats sur la guerre du Vietnam n'épargnent pas l'Armée de l'Air. Quelles étaient la stratégie et la doctrine de la Force aérienne durant la campagne Rolling Thunder ? Les spécialistes de la question, les plus suivis, prônent que la guerre aérienne au Vietnam était basée sur les enseignements tirés du bombardement stratégique de la Seconde Guerre Mondiale « plutôt que d'opérer dans les paramètres d'une guerre limitée. »*

*Le lieutenant colonel Paul D. Berg nous aide à naviguer un sujet complexe à travers les commentaires de trois généraux supérieurs, acteurs et témoins de cette guerre.*

**D**'ÉMINENTS SPÉCIALISTES DE la Force aérienne ont débattu que les chefs de l'Armée de l'Air des États-Unis avaient mal exploité l'expérience de la Seconde Guerre Mondiale et la doctrine qui en découlait lors de l'élaboration et de l'exécution de la stratégie aérienne au Vietnam. Cet article veut remettre en cause ce point de vue en démontrant que les généraux de la Force aérienne qui ont conduit l'opération *Rolling Thunder* contre le Vietnam du Nord n'étaient pas purement et simplement prisonniers de leur expérience de la Seconde Guerre Mondiale ou de sa doctrine. Ces commandants avaient compris que le Nord Vietnam était un ennemi très différent de l'Allemagne ou du Japon de l'époque et réalisaient que cela nécessitait une stratégie aérienne différente. Ils utilisèrent la Seconde Guerre Mondiale comme point de référence mais ne se sont pas cantonnés au paradigme de l'emploi de la Force aérienne propre à cette guerre. De même les leaders de la Force aérienne d'aujourd'hui ne sont enfermés ni dans un paradigme unique de la puissance aérienne basée sur leurs propres expériences passées, ni à l'intérieur de la doctrine actuelle.

L'engagement américain au Vietnam a duré de longues années ; mais la première campagne de bombardements soutenus de cette guerre est le moment exact où à l'évidence il faut chercher la façon dont l'expérience de la Seconde Guerre Mondiale influença la stratégie de guerre aérienne au Vietnam. La campagne *Rolling Thunder* de 1965-1968 était à l'origine une tentative d'interdiction aérienne combinée à des attaques stratégiques. Selon un rapport de la Force aérienne de la même époque, « l'objectif d'ensemble de la campagne aérienne était de réduire au maximum la capacité du Vietnam du Nord à soutenir et diriger l'insurrection au sud-est asiatique ». <sup>1</sup> Les éléments spécifiques de l'ensemble des objectifs aériens visaient à « mettre une pression progressivement croissante sur le Nord Vietnam de façon à ce que Hanoï cesse ses agressions au Sud Vietnam », et à « rendre le support continu à l'insurrection Vietcong aussi difficile et coûteux que possible ». <sup>2</sup> En poursuivant ces objectifs, le Président Lyndon Johnson et le Se-

crétaire d'état à la défense Robert McNamara maintenaient un contrôle étroit sur la campagne et donnaient pour mission une stratégie « graduelle » d'escalade lente des attaques aériennes. Les généraux de l'Armée de l'Air pensaient que les expériences de la Seconde Guerre Mondiale montraient qu'un bombardement brutal et massif serait plus efficace qu'une stratégie graduelle, mais ils suivirent les instructions de l'Administration Johnson. Certains érudits soutiennent que les leaders de l'Armée de l'Air tentèrent de façon inappropriée d'appliquer des concepts doctrinaux optimisés pour une guerre totale contre des nations avancées et industrialisées à une guerre limitée contre un Nord Vietnam primitif et non industrialisé.

### Critiques du commandement de la Force aérienne de la guerre du Vietnam

Le Dr. Earl Tilford, officier (re) de l'Armée de l'Air ayant servi dans le sud-est asiatique a critiqué la façon dont la Force aérienne a appliqué l'expérience de la Seconde Guerre Mondiale au Vietnam. Après avoir fait remarquer que la plupart des officiers supérieurs en 1965 avaient servi pendant la Seconde Guerre Mondiale, Tilford écrit « les enthousiastes de la puissance aérienne s'attachèrent à leur idée de l'impact décisif du bombardement stratégique et défendirent son utilisation au Nord Vietnam ». <sup>3</sup> Tilford pensait que l'importance accordée par la doctrine traditionnelle de l'Armée de l'Air au bombardement stratégique avait « conduit les chefs à croire que le Nord Vietnam, une nation préindustrielle et agricole pouvait être maîtrisée par le même type de bombardement que celui qui avait aidé à vaincre des nations industrielles comme l'Allemagne nazie et le Japon impérial... Plutôt que d'opérer dans les paramètres d'une guerre limitée, les chefs de la Force aérienne ont pensé refaire la Seconde Guerre Mondiale – conflit pour lequel la doctrine du bombardement stratégique était mieux adaptée. » <sup>4</sup>

Le Dr. Mark Clodfelter, un autre officier (re) de l'Armée de l'Air, a écrit que les commandants de la guerre aérienne au Vietnam « se sont fiés à leur expérience pour diriger la planification au Vietnam. En façonnant une offensive contre le Nord Vietnam, ils se sont basés sur les enseignements tirés du bombardement stratégique de la Seconde Guerre Mondiale. »<sup>5</sup> Clodfelter ajoutait, « Parmi les limites militaires [de l'efficacité de *Rolling Thunder*] était la doctrine du bombardement stratégique de l'Armée de l'Air. Résultant de l'enseignement de *Air Corps Tactical School* (école tactique du Corps aérien), de l'expérience de la Seconde Guerre Mondiale et de la planification après-guerre, cette doctrine accentua la destruction des capacités de l'ennemi en attaquant ses centres économiques vitaux. » et « Les belligérants principaux de la Seconde Guerre Mondiale s'étaient extensivement appuyés sur leur puissance industrielle pour faire la guerre ». Clodfelter expliquait que les dirigeants de l'Armée de l'Air « avaient bien réalisé que le Nord Vietnam ne possédait qu'une faible base industrielle », mais malgré cela les commandants « conçurent une campagne pour anéantir sa capacité industrielle »<sup>6</sup>.

Beaucoup de gens adhèrent aux critiques émises par Tilford et Clodfelter, mais établir que les généraux de l'Armée de l'Air appliquèrent l'expérience de la Seconde Guerre Mondiale aux campagnes du Vietnam comme *Rolling Thunder* est une entreprise complexe. Les opérations aériennes de ces deux guerres concernaient des ennemis différents, des buts politiques et des technologies différentes mais on peut tout de même présumer que l'expérience de la Seconde Guerre Mondiale influença dans une certaine mesure les idées des officiers supérieurs. Cependant, cette influence peut se manifester de diverses façons dont certaines seraient difficiles à prouver. Au moment de la création de l'Armée de l'Air en 1947, ce service prit la Seconde Guerre Mondiale comme un modèle ou un « paradigme » de la manière dont un bombardement stratégique et une interdiction devaient être utilisés lors d'une guerre. Les membres de la Force aérienne étaient donc formés à voir cette guerre comme un exemple valable d'utilisation de la puissance aérienne pour la réalisa-

tion des buts militaires. L'expérience et l'entraînement précédents influencent la réponse des chefs militaires à de nouveaux problèmes, mais l'influence peut être utile ou néfaste selon la façon dont les chefs les adaptent aux nouvelles situations. Les comportements répandus dans une organisation affectent aussi l'interprétation de l'expérience par les chefs. La doctrine de la Force aérienne dans le milieu des années 60 reflétait l'expérience, la formation et le comportement du service. Le défi consiste à expliquer comment ces facteurs intangibles influencèrent son approche envers *Rolling Thunder*.

### Trois généraux de l'Armée de l'Air discutent de la Seconde Guerre Mondiale et de *Rolling Thunder*

Une façon d'avoir une vue interne de la question est de sonder les généraux de l'Armée de l'Air impliqués dans la campagne. Des hommes qui avaient servi en tant qu'officiers subalternes durant la Seconde Guerre Mondiale devinrent plus tard les généraux de *Rolling Thunder*. Pour illustrer la façon dont ces officiers relient leur passé à la guerre du Vietnam, cet exposé mettra en évidence les relations qu'ils firent entre ces deux guerres à l'aide de commentaires contemporains de trois généraux. Les trois généraux sont le Chef d'état major de l'Armée de l'Air, le général John P. McConnell, le commandant de la 7<sup>ème</sup> Armée de l'Air, le général William W. Momyer et le Vice commandant de la 7<sup>ème</sup> Armée de l'Air, le général de division Gilbert L. Meyers. Tous trois étaient des vétérans de la Seconde Guerre Mondiale, qui avaient des postes à responsabilité pendant *Rolling Thunder* et qui représentaient vraisemblablement les points de vue des officiers supérieurs de cette époque.<sup>7</sup>

Les critiques des docteurs Tilford et Clodfelter à propos de la stratégie aérienne au Vietnam tournent autour de la façon dont les chefs militaires intègrent l'expérience et la doctrine quand ils se trouvent dans de nouvelles situations. Deux remarques générales s'im-

posent à propos de ces commentaires d'érudits. Tout d'abord, tous les deux insistèrent à juste titre sur l'importance du bombardement stratégique pendant la guerre du Vietnam en égard à la doctrine de l'Armée de l'Air mais ils sous-estimèrent l'intérêt du Service pour l'interdiction aérienne à ce moment là. Le bombardement stratégique du système industriel d'une nation ennemie était en partie populaire au sein de l'Armée de l'Air parce que le service pouvait l'appliquer indépendamment de l'Armée de terre ou de la Marine. Une telle fonction indépendante et potentiellement décisive servait à justifier l'indépendance de l'Armée de l'Air. Cependant, le bombardement stratégique ne monopolisa pas initialement la pensée de l'Armée de l'Air sur le Nord Vietnam. *Rolling Thunder* était à l'origine un effort d'interdiction. En 1964, lorsque les militaires américains envisagèrent une guerre contre le Nord, le chef d'état major interarmées dressa une liste de 94 objectifs clés à atteindre en une rapide campagne aérienne. La liste des 94 cibles comprenait quelques cibles industrielles classiques du Nord Vietnam mais donnait la plus grande importance à l'interdiction aérienne. La majeure partie de l'interdiction devait être effectuée par des missions de reconnaissance volantes armées, qui attaquaient les véhicules ennemis repérés le long des routes de transport nord vietnamiennes. La liste incluait 8 sites industriels mais 32 nœuds de trafic ; 30 autres cibles concernant le carburant, les munitions et le ravitaillement militaire étaient aussi logiquement sujets à l'interdiction.<sup>8</sup> La Force aérienne des Etats-Unis participa à l'établissement de la liste de l'état major et préconisa d'attaquer toutes les cibles de la liste pendant *Rolling Thunder*, mais le Président Johnson et le Secrétaire McNamara repoussèrent cet avis au profit de leur stratégie graduelle.

Deuxièmement, Tilford et Clodfelter discernèrent un lien entre l'expérience, la doctrine et la stratégie, mais insistèrent sur l'importance de la doctrine. Ils remarquèrent que la doctrine du bombardement stratégique était antérieure à la Seconde Guerre Mondiale, mais soutinrent que l'Armée de l'Air pensait que la Seconde Guerre Mondiale avait validé une doctrine qui avait dé-

favorablement affecté la stratégie aérienne de la guerre au Vietnam. L'expérience de la Seconde Guerre Mondiale dont Tilford et Clodfelter parlaient était une mémoire collective de l'Armée de l'Air et l'interprétation d'opérations aériennes et non uniquement l'expérience personnelle de certains officiers. L'expérience préalable influence la doctrine qui à son tour influence la stratégie, mais la doctrine n'est qu'un moyen potentiel par lequel l'expérience forme la stratégie. Les manuels de doctrine sont des documents écrits codifiés, mais les commandants ne les ont pas forcément suivis ni même lus. Traditionnellement, l'Armée de l'Air n'a pas donné autant d'importance à la doctrine que d'autres services telle l'Armée de Terre le font. Tilford regrettait une « perspicacité intellectuelle en baisse » chez les leaders de la Force aérienne.<sup>9</sup> Or, si ces chefs n'étaient pas intellectuellement intéressés, ils pourraient ne pas avoir passé beaucoup de temps à lire ou à réfléchir sur des manuels de doctrine.

La doctrine publiée, centrée sur le bombardement stratégique, influença les commandants de l'Armée de l'Air pendant *Rolling Thunder*, mais les expériences personnelles et les vues consensuelles des aviateurs à propos de la manière de mener une guerre aérienne influencèrent également. La Seconde Guerre Mondiale établit un paradigme pour les aviateurs américains. La doctrine officielle reflétait partiellement ce paradigme mais celui-ci opérait plus profondément que la doctrine. Séparer définitivement les influences de l'expérience, de la doctrine, des paradigmes est probablement impossible, mais les généraux McConnell, Momyer et Meyers ont fait des commentaires qui traduisaient leurs pensées. Leurs commentaires laissent supposer qu'ils se basèrent plus sur leur propre jugement personnel – déterminé par la tension entre les croyances dominantes de l'Armée de l'Air et les restrictions opérationnelles imposées par le Président Johnson sur les missions aériennes – quand ils devaient décider comment appliquer au mieux la puissance aérienne contre le Nord Vietnam.

Le général John McConnell, chef d'état major de l'Armée de l'Air de 1965 à 1969 était l'officier le plus haut gradé de l'Armée de l'Air durant *Rolling Thunder*. En tant que

membre le l'état major interarmées, il voyait les évènements du Vietnam dans une large perspective. Diplômé de West Point en 1932, il était hautement expérimenté et pourtant, faisait remarquer lors d'un témoignage devant le Sénat américain, « Mon expérience se limite à la Seconde Guerre Mondiale et à la guerre de Corée ». <sup>10</sup> La majeure partie de son expérience de la Seconde Guerre Mondiale fut acquise dans les unités aériennes d'entraînement, mais il a servi également à diverses fonctions avec le *Third Tactical Air Force* en Inde, à Ceylan et en Chine. Il servit en Europe et au *Strategic Air Command Headquarters* (Quartier général du Commandement de l'Armée de l'Air) pendant la guerre de Corée. <sup>11</sup>

McConnell pris la Seconde Guerre Mondiale comme modèle approprié de conduite de guerre mais observa des différences fondamentales entre cette guerre et les évènements du Vietnam. Il reconnaissait la nature limitée des objectifs américains en Asie du sud-est et ne préconisait pas le style de bombardement stratégique de la Seconde Guerre Mondiale. Une sous-commission du Sénat appela McConnell à témoigner pendant *Rolling Thunder*. Quand le Sénateur Stuart Symington, du Missouri, Premier secrétaire de l'Armée de l'Air, lui demanda de comparer la stratégie aérienne au Vietnam à celles utilisées pour les autres guerres ; McConnell répliqua : « Nos objectifs (au Vietnam) sont différents. Nous n'avions aucun complexe au moment de la destruction de l'Allemagne ». <sup>12</sup> Au cours d'une interview officielle en 1970, il fit une distinction encore plus nette entre la Seconde Guerre Mondiale et celle du Vietnam en disant : « En fait, toute guerre, si vous faites réellement la guerre, devrait être conduite comme la Seconde Guerre Mondiale... Mais celle-ci (au Vietnam), n'est pas une guerre. C'est une espèce d'action politique ». <sup>13</sup>

Le général McConnell commenta également les opérations d'interdiction à propos de *Rolling Thunder*. Quand on le questionna en 1967 à propos de la capacité d'interdiction aérienne pour couper le Nord Vietnam des importations de matériel par chemin de fer et par les ports, il répondit au Sénat américain, « Je pense qu'il nous est possible de les réduire largement. Je ne

pense pas que nous puissions les arrêter complètement car nous avons démontré que cela n'est pas possible. Nous n'avons pas pu interdire complètement toutes les lignes ennemies de communication pendant la Seconde Guerre Mondiale alors qu'à ce moment là nous n'avions aucune restriction ». <sup>14</sup>

Les remarques de McConnell montrent une compréhension très claire du fait qu'un bombardement stratégique et une interdiction ne suffiraient pas à atteindre les objectifs américains au Vietnam juste parce que ces actions avaient accompli les résultats escomptés pendant la Seconde Guerre Mondiale. En fait, il était parfaitement conscient, et des limites inhérentes à la Force aérienne et de la nature limitée de *Rolling Thunder*.

Le général William Momyer, Commandant de la 7<sup>ème</sup> Air Force au Sud Vietnam de juillet 1966 à août 1968, supervisa les opérations en Asie du sud-est pendant la majeure partie de *Rolling Thunder*. C'était un vétéran de la Seconde Guerre Mondiale qui avait servi en tant que commandant d'un groupe de combat en Afrique du Nord et en Italie de 1942 à 1944 et passa le reste de la guerre comme chef des opérations combinées de *Army Air Forces Board*. Il servit comme membre du corps enseignant de *Air War College* pendant la guerre de Corée. <sup>15</sup>

Tout comme le général McConnell, le général Momyer reconnaissait en même temps l'exemple fondamental d'application de la Force aérienne de la Seconde Guerre Mondiale et le fait que le Nord Vietnam nécessitait une autre stratégie aérienne. Momyer souligna qu'il « n'avait pas participé à l'attaque combinée contre l'Allemagne ni à l'offensive des B-29 contre le Japon. » <sup>16</sup> Se basant probablement sur sa propre expérience de la Seconde Guerre Mondiale, il parla plus d'interdiction que de bombardement stratégique lorsqu'il discuta du Vietnam en comparaison avec la Seconde Guerre Mondiale. Par exemple, pendant son témoignage au Sénat alors que *Rolling Thunder* était en cours, il faisait remarquer que l'interdiction était difficile au Vietnam parce que,

« Ce n'est pas comme en Allemagne où le matériel de guerre était fabriqué dans le pays » et « vous n'avez pas cette sorte d'engagement méthodique au Sud Vietnam comme

vous l'aviez en Italie, ou en Europe ou même en Corée ». <sup>17</sup> Le bombardement stratégique mis en valeur dans la doctrine de l'Armée de l'Air était censé réduire « les ressources en matériel de guerre... fabriquées dans le pays » mais Momyer se concentra sur l'interdiction du mouvement des ressources du Nord Vietnam vers le Sud Vietnam. Il ne sembla pas troublé par la modeste amplitude du bombardement stratégique de *Rolling Thunder*. Quand on le questionna au cours du témoignage devant le Sénat au sujet des objectifs approuvés au Nord Vietnam pendant l'attaque de 1967, il dit au Sénat « Je n'ai pas entendu d'insatisfactions à propos de l'ensemble des cibles que les pilotes attaquent actuellement ». <sup>18</sup>

Le général Momyer comprenait comment les limites imposées aux opérations de *Rolling Thunder* influençaient l'efficacité de l'interdiction. Quand le Sénateur Howard Cannon du Nevada lui demanda comment les restrictions opérationnelles de l'administration Johnson affectaient la campagne, Momyer expliqua que la reconnaissance armée n'était que modérément efficace parce que « vous ne pouvez pas exploiter la reconnaissance armée de la même façon que vous pouvez le faire pendant la Seconde Guerre Mondiale ou la guerre de Corée ». <sup>19</sup> Se référant à la situation aérienne de 1966, Momyer écrivit plus tard, « ...d'autres anciens aviateurs et moi-même pensaient que la Force aérienne commençait à avoir un impact sur le système logistique ennemi comme cela c'était passé en Corée. Nous ne croyions pas, en tout cas, que notre Force aérienne aurait pu être aussi efficace que pendant la Seconde Guerre Mondiale à moins d'être autorisés à frapper la totalité des cibles d'interdiction ». <sup>20</sup> A l'évidence Momyer considérait l'interdiction comme partie appropriée de *Rolling Thunder* mais reconnaissait que les limites imposées à son déroulement limitaient d'autant les résultats.

Le général de division Gilbert L. Meyers, dernier officier en question, servit en tant que commandant en second dans la 7<sup>ème</sup> Air Force pendant les dix huit premiers mois de *Rolling Thunder*, d'avril 1965 à août 1966. <sup>21</sup> Il servit comme second du général Momyer pendant environ un

mois. Comme Momyer, Meyers avait plus d'expérience préalable avec les avions de combat qu'avec les bombardiers. Pendant la Seconde Guerre Mondiale, il avait servi en Europe comme commandant de groupe de combat puis comme chef des opérations du *IX Tactical Air Command*. Pendant la guerre de Corée, il avait servi pendant deux ans environ en tant que chef des opérations du 5<sup>ème</sup> Air Force. <sup>22</sup>

Comme le général McConnell, le général Meyers mit en doute que les opérations aériennes contre le Nord Vietnam puissent être qualifiées de guerre. Quand le Sénateur Symington lui fit remarquer « Général Meyers, la vérité est que du point de vue de n'importe quelle application militaire de Force aérienne réelle comme vous l'avez connue pendant la Seconde Guerre Mondiale, nous avons en fin de compte « fait du bricolage » au Nord Vietnam, n'est-ce-pas ? » Meyers répondit : « Oui, monsieur, c'est ce que je pense ». <sup>23</sup>

Croyant en l'interdiction aérienne, Meyers semblait penser que l'interdiction au Nord Vietnam aurait pu atteindre les objectifs stratégiques. En 1967, il dit au Sénat « L'interdiction fait bien sûr partie de manière tout à fait vitale et indispensable de toute campagne au sol. Elle a été utilisée de façon efficace pendant la Seconde Guerre Mondiale et à nouveau en Corée ». <sup>24</sup> Il insista spécialement pour fermer le port de Haïphong au Nord Vietnam parce que « Ce port est au Nord Vietnam ce que la capacité industrielle de l'Allemagne et du Japon représentait pour ceux-ci à l'époque de la Seconde Guerre Mondiale ». <sup>25</sup> Le Président Johnson ne suivit pas la recommandation de bloquer Haïphong. Loin de réclamer un bombardement stratégique contre l'industrie vietnamienne du nord, la remarque de Meyers impliquait que l'interdiction aurait pu avantageusement remplacer le bombardement stratégique des capacités économiques clés de la Seconde Guerre Mondiale.

Comme McConnell et Momyer, Meyers fait une distinction très nette entre la Seconde Guerre Mondiale et les opérations aériennes de *Rolling Thunder*. Meyers dit à une sous-commission du Sénat en 1967 « Je ne pense pas qu'il soit juste de comparer les tonnes de bombes (larguées sur le Nord Vietnam)... au nombre de celles d'autres guerres que nous

avons menées, parce que la complexité des cibles et l'environnement dans lequel nous agissons sont complètement différents et ne sont en aucune façon comparables ». <sup>26</sup> Une interview qu'il donna en 1970 reflète l'importance qu'il accorde à l'interdiction.

Maintenant, le concept d'interdiction a été effectivement créé pendant la Seconde Guerre mondiale et cela avait été fait sur la base d'une période de temps limitée. On n'essayait pas réellement d'interdire un pays pour une période indéfinie parce que cela n'est pas possible. Par exemple, au moment du débarquement en Normandie, ils prirent des ponts sur la Seine et la Loire et nous les bombardèrent. En d'autres mots, nous essayions d'isoler cette partie de la France de façon à ce que les Allemands ne puissent pas y envoyer de renforts avant que nous ne nous y soyons solidement installés à terre... [L'interdiction] est fondée pour envahir le territoire et le prendre après une période déterminée. Vous ne pouviez pas mener un programme d'interdiction... à partir de l'Angleterre et interdire indéfiniment la Normandie aux allemands... parce qu'aucun programme d'interdiction ne peut être à ce point efficace... Ainsi, le concept d'interdiction tel qu'il a été appliqué au Vietnam n'était vraiment pas un concept militaire valable dès le départ, parce qu'il n'y avait aucune fin – nous n'avons jamais eu l'intention de prendre le territoire. <sup>27</sup>

Meyers n'a jamais dit que *Rolling Thunder* devait suivre le modèle d'application de la Force aérienne de la Seconde Guerre mondiale. Bien au contraire, il contraste constamment les deux guerres.

Les généraux McConnell, Momyer et Meyers ont tous fait des commentaires montrant qu'ils avaient une vision commune de la Force aérienne, mais ce n'est pas la vision de la doctrine du bombardement stratégique orienté que Tilford et Clodfelter ont exprimée. Les généraux aient probablement fait des commentaires à propos de la doctrine publiée de l'Armée de l'Air sur la Seconde Guerre mondiale et *Rolling Thunder*, mais l'auteur de cet article ne les a pas trouvés. Si l'on juge à partir de références connues que ces hommes ont faits pendant la Seconde Guerre mondiale, les généraux ont démontré qu'ils avaient adapté leur expérience à

la situation rencontrée au Nord Vietnam. Il se peut que la doctrine de l'Armée de l'Air ait accentué le bombardement stratégique, mais les généraux ont prouvé qu'ils n'hésitaient pas à puiser dans le large éventail de l'expérience de la Seconde Guerre mondiale, en particulier en ce qui concerne l'interdiction aérienne. Ils ont régulièrement cité la Seconde Guerre mondiale comme un exemple majeur de guerre aérienne, mais ils n'ont pas exclusivement prôné le bombardement stratégique style Seconde Guerre mondiale comme moyen d'atteindre les objectifs militaires américains limités contre le Nord Vietnam. Il faut donner quelques explications, au-delà de la doctrine, pour rendre compte des remarques des généraux.

## Les paradigmes et le « généralat » de *Rolling Thunder*

Cet article a déjà postulé l'existence d'un paradigme basé sur l'expérience de la Force aérienne durant la Seconde Guerre mondiale, qui servit comme modèle pour conduire une guerre aérienne. Tilford et Clodfelter mirent les défaillances du *Rolling Thunder* de l'Armée de l'Air sur le compte de la doctrine officielle qui avait été basée sur l'expérience de bombardement aérien de la Seconde Guerre mondiale. Il se peut que la doctrine reflète un paradigme sous-jacent, mais les deux concepts ne sont pas identiques. L'existence d'un paradigme pourrait *partiellement* expliquer comment les généraux McConnell, Momyer et Meyers ont appliqué l'expérience de la Seconde Guerre mondiale à *Rolling Thunder*. Cependant, ces hommes n'étaient pas plus soumis à un paradigme qu'ils ne l'étaient à une doctrine.

Le concept du paradigme est associé au travail de Thomas Kuhn. Quand il écrivit *The Structure of Scientific Revolutions* (La structure des révolutions scientifiques), Kuhn pensait aux paradigmes scientifiques et non aux militaires, mais ses réflexions au sujet de paradigmes guidant la façon de penser de groupes d'individus se sont largement répandues. Kuhn définit les paradigmes scientifiques comme « des réalisations scientifiques universellement reconnues qui à un moment donné

fournissent un modèle de problèmes et de solutions à une communauté de praticiens », <sup>28</sup> et il cite en exemple les principes de physique de Newton et les hypothèses de Copernic en astronomie. Si les paradigmes guident également la pensée militaire, ils peuvent peut-être en ce cas aider à expliquer comment les généraux de l'Armée de l'Air conceptualisèrent *Rolling Thunder*.

Les généraux de l'Armée de l'Air ne sont habituellement pas des scientifiques, mais quelques points clés de Kuhn sont applicables à la pensée militaire. Si l'on adoptait le langage de Kuhn, on pourrait dire que la Seconde Guerre Mondiale fut une réalisation militaire universellement reconnue qui sert de modèle pour démontrer que le bombardement stratégique et l'interdiction étaient deux composantes d'une solution viable à des problèmes militaires et que les professionnels de l'Armée de l'Air constituaient une « communauté de praticiens ».

Les idées de Kuhn doivent être adaptées au contexte militaire. L'Armée de l'Air avait la théorie et la doctrine aériennes à la place des théories scientifiques. La théorie et la doctrine qui avaient émergé de la Seconde Guerre Mondiale considéraient que le bombardement stratégique des centres vitaux de la nation ennemie, complété des apports auxiliaires de la Force aérienne tels l'interdiction aérienne et l'appui feu rapproché, était une méthode particulièrement efficace pour gagner les guerres. Un bombardement réussi signifiait la destruction de l'infrastructure de transport de l'ennemi et de ses installations industrielles, ce qui devait aboutir à l'interruption de son économie et à la paralysie militaire puisque le bombardement désorganisait les fonctions internes de la nation ennemie. Un bombardement sans restriction devait en fin de compte entraîner la reddition de l'ennemi mais des applications moins radicales devaient alors avoir proportionnellement de moindres résultats politiques. Parmi les praticiens de l'Armée de l'Air, les plus acharnés pensaient que bombarder pouvait gagner les guerres indépendamment des forces terrestres et navales (spécialement en cas d'utilisation de bombes nucléaires), mais d'autres accordaient à l'Armée et à la Marine un rôle plus important. La théorie et la doctrine du

bombardement stratégique reflétaient un paradigme sous-jacent en la validité duquel croyait l'Armée de l'Air.

Le paradigme de l'Armée de l'Air était basé sur la Seconde Guerre Mondiale parce que la plupart des officiers supérieurs avaient combattu dans cette guerre et que cette guerre avait été une victoire indiscutable. Le général Meyers était également un vétéran de la guerre de Corée et il a établi des analogies avec cette expérience mais la Corée était plus une aberration qu'un problème ou une solution modèle. La Seconde Guerre Mondiale combla le besoin d'un exemple réussi de ce qu'un bombardement stratégique et une interdiction relativement sans contrainte pouvaient réaliser et servit de modèle pour développer des solutions à d'autres problèmes militaires.

Sur la base de leur expérience professionnelle, les généraux de l'Armée de l'Air pensaient au moment de *Rolling Thunder* que bombarder était un moyen rapide et efficace d'atteindre des objectifs militaires, mais doutaient que la politique non éprouvée de bombardement progressif de l'administration Johnson fut un modèle alternatif valable. Juste après avoir pris sa retraite en 1969, le général chef d'état major McConnell répondit à une interview « Je ne pense pas que M. McNamara comprenait très bien la Force aérienne ou ses applications... En fait, je ne pense pas que qui que se soit du Bureau du Secrétaire de la Défense de l'époque ait compris l'application tactique et stratégique de la Force aérienne. En tout cas pas de la façon où je l'entendais moi-même. » <sup>29</sup> McConnell doit avoir considéré McNamara comme un intrus non initié qui ne réussit pas à comprendre ce qu'était le paradigme de la Force aérienne.

Le commentaire de McConnell suggérait aussi qu'une analyse rationnelle des guerres passées n'était pas la seule raison pour laquelle les leaders de l'Armée de l'Air souscrivaient aux idées courantes de la Force aérienne. Kuhn expliquait comment les nouveaux paradigmes rencontrent l'adhésion seulement si ils « font appel au sens de l'adéquation ou de l'esthétique des individus – la nouvelle théorie est réputée 'mieux conçue', 'plus adéquate' ou 'plus simple' que l'ancienne. » <sup>30</sup> Le bombardement

du style de la Seconde Guerre Mondiale semblait mieux conçu, plus adéquat et plus simple que les idées de l'Administration Johnson sur le bombardement. Les commandants acceptèrent la stratégie de l'administration mais mirent en cause sa justesse.

D'autres facteurs théoriques contribuèrent aux doutes des généraux de l'Armée de l'Air quant à la stratégie *Rolling Thunder* de l'administration Johnson. Kuhn pensait que lorsque des praticiens se heurtent à des situations anormales, ils essaient d'abord de les expliquer dans les termes du paradigme dominant. Une crise peut se développer quand le vieux paradigme se montre impuissant à résoudre les nouveaux problèmes, mais Kuhn pensait que les communautés de praticiens n'abandonneraient pas facilement les paradigmes existants parce qu'« à partir du moment où une théorie scientifique a atteint le statut de paradigme on ne la déclare obsolète que lorsqu'une alternative est prête à la remplacer ». Il soulignait que les praticiens qui changent pour un nouveau paradigme doivent « avoir confiance dans le fait que le nouveau paradigme réussira face aux nombreux grands problèmes auxquels il sera confronté sachant que l'ancien a échoué face à quelques uns. Une telle décision ne peut qu'être basée sur la confiance ». Un tel changement de paradigme est une révolution scientifique. Il étendit son analyse pour englober les révolutions politiques, mais sans changement majeur quant aux perspectives militaires.<sup>31</sup>

*Rolling Thunder* paraissait étrange aux professionnels de l'Armée de l'Air, mais la campagne ne correspondait pas à la définition d'une anomalie capable d'affronter un paradigme établi. Quand les généraux appliquèrent leurs paradigme à *Rolling Thunder*, les résultats médiocres de la campagne ne leur semblèrent pas anormaux, et au contraire semblaient parfaitement correspondre à l'idée commune qu'un bombardement stratégique et une interdiction étaient en effet des ingrédients de guerre aérienne à condition qu'ils soient utilisés avec force plutôt que limités artificiellement. Le paradigme existant n'est pas tombé sous les coups d'événements anormaux et personne ne proposa non plus une alternative que la commu-

nauté des praticiens eut pu trouver acceptable. Le paradigme existant datant de la Seconde Guerre Mondiale exigeait une campagne de bombardement pratiquement sans restriction et écrasante. Le refus de l'administration Johnson d'appliquer des mesures aussi fortes incita les généraux à nier que le Vietnam fut réellement une guerre ou que *Rolling Thunder* ait été un test valable de leur paradigme.

Le concept de paradigme de Kuhn n'explique pas totalement l'application faite de l'expérience de la Seconde Guerre Mondiale à *Rolling Thunder* par les généraux de l'Armée de l'Air, mais le concept a quelques applications. L'expérience de la Seconde Guerre Mondiale influença la façon dont les généraux McConnel, Momyer et Meyers ont appréhendé *Rolling Thunder*, mais ces généraux n'étaient pas entrain de refaire la Seconde Guerre Mondiale ni d'être enchaîner à la doctrine de l'Armée de l'Air. Tous les trois considéraient la Seconde Guerre Mondiale comme un paradigme qui illustrait la façon correcte d'appliquer le combat aérien, cependant ils étaient conscients des différences existant entre la Seconde Guerre Mondiale et la guerre du Vietnam. Malgré l'omniprésence du bombardement stratégique dans la doctrine de l'Armée de l'Air, les généraux ont prouvé qu'ils portaient une attention considérable aux opérations d'interdiction mieux adaptées à l'objectif de *Rolling Thunder*. Vus sous l'angle « kuhnien », les leaders de l'Armée de l'Air ne paraissent pas plus déraisonnables ou entêtés que des chercheurs scientifiques voués à une recherche impartiale de la vérité.

Bien entendu, cet article s'est arrêté aux commentaires de trois importants généraux. Les conclusions tirées d'une base aussi étroite ne prétendent pas être exhaustives, mais elles mettent en doute l'affirmation selon laquelle les généraux appliquèrent malencontreusement l'expérience et les croyances doctrinales de la Seconde Guerre Mondiale concernant le bombardement stratégique au moment où ils conçurent et mirent en œuvre la campagne de *Rolling Thunder*.

## Implications actuelles

Comme leurs aînés au Vietnam, les leaders actuels de l'Armée de l'Air doivent décider comment appliquer au mieux les expériences passées aux nouvelles situations. Comme beaucoup des anciens leaders du Vietnam commencèrent leur carrière pendant la Seconde guerre mondiale, un certain nombre des leaders actuels – y compris l'ancien chef d'état major de l'Armée de l'Air, le général John Jumper – débutèrent la leur au Vietnam. *Desert Storm*, expérience significative pour tous les généraux actuels, illustra le potentiel de la Force aérienne par une réussite spectaculaire en 1991. L'Opération Force Alliée de l'OTAN fut une autre démonstration éclatante des capacités de la Force aérienne, faisant remarquer à l'historien britannique John Keagan « Il y a certaines dates dans l'histoire de la guerre qui marquent de réels tournants... Il est maintenant une nouvelle date à inscrire au calendrier : le 3 juin 1999, quand la capitulation du président Milosévic prouva qu'une guerre peut être gagnée par la seule force aérienne. »<sup>32</sup> La combinaison de la technologie furtive, de l'empêchement de la défense et des armes guidées de précision s'est révélée tellement efficace que ces conflits peuvent même avoir défini un nouveau paradigme de la Force aérienne. La Seconde Guerre Mondiale et la guerre en cours contre le terrorisme sont clairement différentes de celles de Corée et du Vietnam qui ont eu lieu sur un fond de Guerre froide où une erreur de calcul pouvait entraîner une guerre nucléaire. En l'absence de cette toile de fond de Guerre froide, la Force aérienne pouvait être appliquée bien différemment pendant la Seconde Guerre Mondiale et même pendant *Desert Storm*. Elle est certainement utilisée d'une toute autre façon dans l'actuelle guerre contre le terrorisme. Alors, quelle est l'habileté des leaders de l'Armée de l'Air d'aujourd'hui

dans l'application de leurs expériences passées ?

On ne peut pas apporter une réponse approfondie dans le cadre de cette discussion mais quelques commentaires préliminaires sont possibles. Comme leurs prédécesseurs, les leaders d'aujourd'hui reconnaissent que chaque guerre diffère dans son contexte stratégique, opérationnel et tactique et demande une adaptation souple de l'expérience acquise, de la doctrine et des paradigmes. Il existe indiscutablement un désir de ne pas renouveler *Rolling Thunder*,<sup>33</sup> mais les leaders de l'Armée de l'Air ont montré une extrême souplesse en adaptant les stratégies d'un conflit à l'autre. En dépit du succès des six semaines d'attaques aériennes en préliminaire aux opérations au sol de *Desert Storm*, les opérations au sol et les attaques aériennes de l'*Operation Iraqi Freedom*, commencèrent à peu près en même temps en 2003. Par ailleurs, les chefs de l'Armée de l'Air se montrèrent capables d'engager des campagnes de style *Rolling Thunder* dans les Balkans au moment des opérations *Deliberate Force* en 1995 et *Allied Force* en 1999. Il est intéressant de noter que ces campagnes des Balkans généralement réussies eurent lieu entre *Desert Storm* et *Operations Iraqi Freedom*. En outre, les leaders actuels ont montré qu'ils avaient la volonté d'introduire toute une variété de techniques doctrinales innovantes basées sur les technologies émergentes tels les UAV – *Unmanned Aerial Vehicles* (Avions sans pilote ou drones) et le GPS – *Global Positioning System* (Géopositionnement par satellite) et le JDAM – *Joint Direct Attack Munition* (Munitions conjointes d'attaque directe guidées). Quand ils sont confrontés à de nouveaux défis, les généraux de la Force aérienne, de *Rolling Thunder* à aujourd'hui, ont appliqué leur propre expérience et la doctrine existante, mais n'ont pas été aveuglés par les paradigmes basés sur la Seconde Guerre Mondiale ou autres guerres ou conflits victorieux. □

## Notes

1. Quartiers généraux PACAF, *Directorate, Tactical Evaluation*, CHECO Division (Conseil d'administration, évaluation tactique, division CHECO), « *Rolling Thunder*, juillet 1965-décembre 1966 », p. 24 (cité ci-après comme « Rapport CHECO » suivi du titre).
2. Rapport CHECO, « *Rolling Thunder*, janvier 1967-novembre 1968 », p. 1.
3. Earl H. Tilford, *Setup : What the Air Force Did in Vietnam and Why* (Organisation : Ce que l'Armée de l'Air a fait au Vietnam et pourquoi), (Maxwell AFB, AL : Air Univ. press, 1991), p. 95
4. Tilford, pp. 286-287.
5. Mark Clodfelter, *The Limit of Airpower: The American Bombing of North Vietnam* (Les limites de la Force aérienne : Le bombardement américain du Nord Vietnam), (New York : The Free Press, 1989), p. 73.
6. Clodfelter, pp. 125-126.
7. Une étude approfondie des points de vue des officiers supérieurs est hors du champ de ce travail. Parmi d'autres candidats potentiels pour cette étude citons le général Hunter Harris, CINC Force aérienne du Pacifique de 1964 à 1967, et le général John D. Ryan, qui succéda à Harris dans cette position. La *USAF Historical Research Agency* possède des matériaux sur les deux généraux, mais l'auteur n'a pas trouvé de commentaires dans lesquels ces généraux auraient relié *Rolling Thunder* à la Seconde Guerre Mondiale.
8. Charles T. Kamps, « *The JCS 94-Target List: A Vietnam Myth that Still Distorts Military Thoughts* » (La liste des cibles - JCS 94 : Un mythe vietnamien qui fausse encore la pensée militaire), *Aerospace Power Journal*, vol XV, n°1, printemps 2001, p. 76.
9. Tilford, pp. 286-287.
10. Général John P. McConnell, témoignage devant le Congrès Américain, le Sénat, la Commission des Services Armés, *Air War Against North Vietnam* (La guerre aérienne contre le Nord Vietnam), auditions devant la sous-commission de préparation des investigations, 90<sup>ème</sup> Congrès, 1<sup>ère</sup> session, 3<sup>ème</sup> part., 22 août 1967, p. 213.
11. Général John P. McConnell, biographie succincte, Congrès Américain, Sénat, Commission des Services Armés, *U.S. Air Force Tactical Air Operations and Readiness* (Opérations aériennes tactiques de l'Armée de l'Air américaine et préparation), audition devant la sous-commission de préparation des investigations, 89<sup>ème</sup> Congrès, 2<sup>de</sup> session, 9 mai 1966, p. 2.
12. McConnell, témoignage à la sous-commission de préparation du Sénat, 22 août 1967, p. 223.
13. Général John P. McConnell, transcription de l'interview historique orale, 4 nov.70, K239.0512-371, collection de l'USAF, AFHRA, p. 2.
14. McConnell, témoignage à la sous-commission de préparation du Sénat, 22 août 1967, p. 231.
15. Général William W. Momyer, *Air Power in Three Wars*, (La Force aérienne en trois guerres), (Washington, DC : département de l'Armée de l'Air), 1978 p. iv.
16. Momyer, *Air Power in Three Wars* (La Force aérienne en trois guerres), p. iii.
17. Général William W. Momyer, témoignage au Congrès américain, au Sénat et à la Commission des Services Armés, *Air War Against North Vietnam* (Guerre aérienne contre le Nord Vietnam), auditions devant la sous-commission de préparation des investigations, 90<sup>ème</sup> Cong., 1<sup>ère</sup> session, 2<sup>ème</sup> partie, 16 août 1967, p. 143.
18. Momyer, témoignage à la sous-commission de préparation du Sénat, 16 août 1967, p. 169.
19. Momyer, témoignage à la sous-commission de préparation du Sénat, 16 août 1967, p. 169.
20. Momyer, *Air Power in Three Wars* (La Force aérienne en trois guerres), p. 23.
21. La 2<sup>e</sup> Division de l'Air a été rebaptisée la 7<sup>ème</sup> Force Aérienne le 1<sup>er</sup> avril 1966. Pour simplifier, cet article se référera aux deux entités sous le nom de 7<sup>ème</sup> Force Aérienne.
22. Général de Division Gilbert L. Meyers, témoignage au Congrès américain, au Sénat, à la Commission des Services Armés, *Air War Against North Vietnam* (la guerre aérienne contre le Nord Vietnam), auditions devant la sous-commission de préparation des investigations, 90<sup>ème</sup> congrès, 1<sup>ère</sup> session, 5<sup>ème</sup> part., 29 août 1967, p. 473.
23. Meyers, témoignage à la sous-commission de préparation du Sénat, p. 509.
24. Meyers, témoignage à la sous-commission de préparation du Sénat, p. 494.
25. Meyers, témoignage à la sous-commission de préparation du Sénat, p. 475.
26. Meyers, témoignage à la sous-commission de préparation du Sénat, p. 509.
27. Général de division Gilbert L. Meyers, transcription de l'interview historique orale, 27 mai 1970, K239.0512-282, collection de l'USAF, AFHRA, pp. 118-119. (souligné dans l'original).
28. Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolution* (La structure des révolutions scientifiques), 2<sup>e</sup> édition, (Chicago: The University of Chicago Press), 1970, p. viii.
29. McConnell, transcription de l'interview historique orale, 28 août 1969, p. 39.
30. Kuhn, p. 155.
31. Kuhn, pp. 77, 158 et 92-93.
32. John Keegan, « *Please, Mr. Blair, never take such a risk again* » (S'il vous plaît, M. Blair, ne prenez plus jamais un tel risque), Sunday Telegraph, 6 juin 1999, numéro 1472, <http://www.portal.telegraph.co.uk/htmlcontent/jhtml?htm=%2Farchive%2F1999%2F06%2F06%2Fwkee06.html>.

33. Par exemple, Instant Thunder de Desert Storm fut intentionnellement nommé ainsi pour contraster avec Rolling Thunder. Voir Michael R Gordon et Bernard E Trainor, *The Generals' War* (La guerre des généraux), Bos-

ton: Little, Brown & Co.), 1995, pp. 80 et 83. L'aspect « choc et stupeur » de l'Opération Libération de l'Irak offre aussi un contraste très net avec la stratégie de bombardement « progressif » de Rolling Thunder.

---

*« Les actes publics, dit le général, prouvent jusqu'à quel point les principes que je viens de rappeler m'ont guidé lorsque je me suis acquitté des devoirs de ma place. Ma conscience me dit du moins que je les ai suivis. Bien qu'en repassant les actes de mon administration, je n'aie connaissance d'aucune faute d'intention, j'ai un sentiment trop profond de mes défauts pour ne pas penser que probablement j'ai commis beaucoup de fautes. Quelles qu'elles soient, je supplie avec ferveur le Tout-Puissant d'écarter ou de dissiper les maux qu'elles pourraient entraîner. J'emporterai aussi avec moi l'espoir que mon pays ne cessera jamais de les considérer avec indulgence, et qu'après quarante-cinq années de ma vie dévouées à son service avec zèle et droiture, les torts d'un mérite insuffisant tomberont dans l'oubli, comme je tomberai bientôt moi-même dans la demeure du repos. »*

Le discours d'adieu du général et premier président des Etats-Unis George Washington au peuple américain.

«Les Mémoires d'outre-tombe» de François-René de Chateaubriand



## Au-delà de *Blue Four*

### Le passé et la future transformation de *Red Flag*

PAR LE COMMANDANT ALEXANDER BERGER, USAF

*Résumé de l'éditeur : Depuis ses débuts, Red Flag a entraîné les pilotes à survivre à leurs dix premières missions de combat. Toutefois, plus les opérations aériennes sont devenues complexes, plus la pression a monté pour élargir l'objectif d'entraînement de l'exercice. Cet article examine les origines historiques de Red Flag, met en lumière les changements apportés récemment à l'exercice et offre des recommandations quant à l'orientation de sa future transformation.*

**V**OILÀ BIENTÔT TRENTE ans que l'exercice *Red Flag* apprend aux *Blue Four* – les lieutenants et capitaines compétents pour piloter leurs appareils mais sans aucune expérience de vol au sein d'une force mixte d'intervention – à survivre au combat. *Red Flag* a également donné à des pilotes plus expérimentés la possibilité de commander des missions ou des ensembles afin d'apprendre la meilleure façon d'employer un puissant ensemble intégré

pour permettre à une mission tactique d'atteindre son objectif. Toutefois, alors que les opérations aériennes sont devenues plus complexes avec l'avènement de la guerre réseau-centrique (Réseaux informationnels synergiques et intégrés), des munitions à guidage de précision et de la technologie de la furtivité, et que les opérations spéciales, l'espace et la guerre de l'information se sont intégrés aux forces aériennes de combat, une pression croissante s'est exercée pour que *Red Flag* soit

modifié de façon à inclure un plus grand nombre de plateformes et à élargir son objectif d'entraînement.

Dans la mesure où l'entraînement réaliste dans le cadre de *Red Flag* n'est pas arrivé à suivre le rythme des changements que connaît la guerre, l'exercice est marqué par des « *Red Flagisms* » qui limitent sa valeur. On demande aux pilotes d'aujourd'hui, qui sont formés à penser opérationnellement, de se concentrer sur le problème tactique du jour de *Red Flag*. Ils survolent des sites de défense aérienne pour attaquer des objectifs individuels bien que leur expérience leur indique de repousser d'abord les menaces des forces terrestres de l'ennemi au moyen d'avions furtifs et de guerre électronique ainsi que de bombes à guidage de précision. Cet article examine les changements qu'a connus *Red Flag* depuis ses débuts, évalue leur impact et recommande des méthodes de gestion de la transformation de cet exercice.

## Historique de *Red Flag*

La genèse de *Red Flag* remonte à l'époque du Viêt-Nam, lorsque l'efficacité de l'Armée de l'Air dans le domaine du combat aérien s'effondra de façon spectaculaire. Plus précisément, la Force aérienne jouit d'un taux d'avions abattus de 10 à 1 pendant la guerre de Corée mais de 2 à 1 seulement pendant la dernière phase de la guerre du Viêt-Nam. Inquiète de cette tendance, l'Armée de l'air chercha à identifier la cause profonde de sa baisse de niveau, elle confia à son *Tactical Fighter Weapons Center* (Centre d'armement des avions tactiques) de la base aérienne Nellis, dans le Nevada, la mission de mener une série d'études à laquelle fut donnée le nom de projet *Red Baron* (Baron Rouge) ayant pour but d'analyser les combats aériens qui s'étaient déroulés pendant la guerre dans le sud-est asiatique. Un rapport provisoire publié en 1972 identifia trois tendances significatives. Il constata d'abord que les unités de chasseurs polyvalents étaient supposées exécuter un éventail de missions tellement large que leurs pilotes manquaient de compétence dans tous les domaines. En deuxième lieu, la plupart des pilotes dont l'ap-

pareil fut abattu ne virent jamais arriver l'agresseur et ne savaient même pas que l'ennemi avait engagé le combat avec eux. Le rapport conclut que, dans la mesure où les pilotes s'entraînaient systématiquement contre des avions américains appartenant à leurs propres escadrons, ils n'étaient pas habitués à chercher les avions plus petits et plus agiles que pilotaient les Nord-Vietnamiens. Enfin, non seulement les pilotes de l'Armée de l'Air étaient peu familiarisés avec les tactiques et le potentiel des chasseurs ennemis ; ils ne recevaient pas non plus une formation ni un entraînement employant des tactiques conçues pour exploiter les faiblesses de l'adversaire. Il en résulta qu'ils ne pouvaient pas s'adapter aux rapides manœuvres des chasseurs nord-vietnamiens lors des combats entre avions de chasse.<sup>1</sup>

D'autres études menées à l'époque constatèrent que les problèmes d'entraînement et de compétence des équipages se prolongèrent au-delà de la guerre du Viêt-Nam. La société Litton Corporation, par exemple, étudia les tendances du combat aérien dans tous les conflits depuis la Première Guerre Mondiale jusqu'à la guerre du Viêt-Nam et conclut que les dix premières missions de combat d'un pilote étaient les plus cruciales.<sup>2</sup> Si les pilotes survivaient à ces missions, leurs chances de victoire et de survie augmentaient de façon spectaculaire.

### *Entraînement progressif et réaliste*

Les enseignements tirés de ces études se répandirent rapidement dans toute l'Armée de l'Air et ses hauts responsables ordonnèrent que des changements spectaculaires soient apportés à l'entraînement des équipages. En réponse à l'observation que les unités de chasseurs polyvalents ne pouvaient s'entraîner efficacement pour toutes les missions, la Force aérienne spécifia un « potentiel opérationnel de base » primaire et secondaire pour chaque escadron, permettant aux pilotes de se spécialiser dans des types de missions particuliers tels que le combat aérien ou l'attaque au sol.<sup>3</sup>

Afin d'aborder les problèmes d'identification des chasseurs ennemis et de mise au point de tactiques permettant d'exploiter les faibles-

ses de l'ennemi, TAC – *Tactical Air Command* (Commandement aérien tactique) lança une initiative appelée « *Readiness through Realism* » (Préparation par voie de réalisme), qui rendit l'entraînement au combat plus intense et réaliste que par le passé. Une recommandation essentielle du rapport *Red Baron* déclara qu'un « entraînement réaliste ne peut être obtenu que via une étude des avions ennemis en notre possession et des engagements réels avec ceux-ci ou des appareils de remplacement réalistes. »<sup>4</sup> DACT – *Dissimilar Air Combat Training* (Entraînement au combat aérien dissimilaire) devint par conséquent un élément imposé du programme de qualification aux missions et d'entraînement répétitif d'un pilote. Entre 1972 et 1976, la Force aérienne créa quatre escadrons d'agresseurs – employant des avions d'entraînement à réaction T-38 puis F-5 peints à des couleurs rappelant celles des avions soviétiques – spécifiquement pour permettre un DACT aux pilotes de chasse. Au lieu de piloter ces avions comme le feraient des pilotes américains, les pilotes agresseurs apprirent et adoptèrent les manœuvres et les tactiques de leurs homologues soviétiques.

Non content de limiter les améliorations de l'entraînement au combat aérien, le TAC lança en 1975 le programme *Coronet Real* pour améliorer l'entraînement à l'attaque au sol en améliorant les polygones d'exercice de l'Armée de l'Air au moyen d'arrangements d'objectifs réalistes, de simulateurs de menaces terrestres et de matériel d'évaluation.<sup>5</sup> Les polygones d'exercice offraient auparavant des cibles génériques telles que des points de mire peints ou des empilages de fûts de mazout qui ne ressemblaient à aucun véritable objectif ennemi. Les polygones d'exercice américains furent améliorés dans le cadre de *Coronet Real* grâce à des complexes d'objectifs plus réalistes utilisant souvent du matériel militaire de surplus, y compris des concentrations de chars ainsi que des maquettes de batteries de missiles surface-air (SAM) ou d'artillerie antiaérienne (AAA) et même de vastes complexes industriels. Le programme créa également des polygones de guerre électronique sur les bases aériennes Nellis et Eglin, en Floride, qui utilisent des simulateurs de menaces terrestres imitant un

IADS – *Integrated Air Defense System*, (Système de défense aérienne intégré) dans le style soviétique. En plus d'émettre des signaux semblables aux menaces qu'ils reproduisaient, ces simulateurs radar SAM et AAA électroniques poursuivaient les avions visés et enregistraient les écarts sur ordinateur pour évaluer l'efficacité des contre-mesures prises par les pilotes.

Enfin, *Coronet Real* incluait plusieurs initiatives d'instrumentation des polygones d'exercice afin de collecter et de présenter des informations détaillées destinées à l'entraînement des équipages. Des caméras vidéo asservies aux radars de poursuite SAM capturaient des images de la réaction d'un pilote pris pour cible, permettant une remontée d'informations précieuses sur le succès (ou l'échec) des tactiques évasives. Un matériel de notation optique mesurait avec précision le point d'impact de munitions réelles ou inertes larguées par des avions d'attaque. Enfin, le projet ajouta un système de poursuite appelé *Air Combat Maneuvering Instrumentation* (Instrumentation pour manœuvres de combat) pour surveiller les appareils survolant les polygones d'exercice et reconstituer les engagements d'entraînement au combat aérien. En 1975, le TAC affecta plus de 200 millions de dollars à l'amélioration des polygones d'exercice – fonds dont la plus grande partie fut aiguillée vers le complexe d'entraînement de Nellis.<sup>6</sup>

### *Naissance de Red Flag*

Compte tenu de l'importance croissante donnée par l'Armée de l'Air à un entraînement spécialisé et réaliste des pilotes au milieu des années 70, le moment était particulièrement opportun pour un groupe de pilotes de chasse travaillant au *Directorate of Operations* (Direction des opérations) au quartier général de la Force aérienne, de proposer le passage de l'entraînement au niveau supérieur. Armés des résultats d'études antérieures, ils suggèrent la création d'un exercice dans lequel les jeunes pilotes pourraient faire l'expérience des rigueurs du combat aérien et essayer de nouvelles tactiques dans un environnement d'entraînement réaliste mais sans danger. Un document d'information intitulé « *Red Flag: Employment Readiness Training* » (*Red Flag*: entraînement à la prépara-

tion à l'emploi) présenta le CONOPS – *Concept of Operations* (Concept d'opérations) *Red Flag* lors du symposium sur l'armement des chasseurs organisé par le TAC en avril 1975. Il identifiait la possibilité d'utiliser les ressources existantes – en particulier les deux escadrons agresseurs de Nellis, ainsi que les cibles, les menaces et l'instrumentation employées sur le complexe d'entraînement de cette base – pour créer un exercice de deux semaines conçu pour aguerrir les pilotes inexpérimentés. Le CONOPS envisageait l'utilisation d'un gestionnaire central de *Red Flag* appelé *White Force* (Force blanche) pour superviser l'entraînement réaliste au combat des forces aériennes tactiques, diriger l'emploi des agresseurs de la *Red Force* et mener des debriefings *Red Flag* destinés à identifier les erreurs et à recommander des tactiques améliorées.

Dans le cadre du concept *Red Flag*, des unités d'appareils opérationnels appelées *Blue Force* (Force bleue) seraient affectées en alternance à Nellis pour des déploiements d'un mois, alors que les pilotes individuels auraient un tour de deux semaines. Les sessions d'entraînement *Red Flag*, ou « scénarios », seraient adaptées au potentiel opérationnel spécifié pour une unité particulière, en réservant 75 percent des sorties à la mission principale de l'unité. Le CONOPS prévoyait également l'emploi par l'entraînement *Red Flag* d'une approche progressive se concentrant d'abord sur l'entraînement des pilotes individuels avant de passer progressivement à des missions d'attaque mixtes lors de la dernière phase de la période *Red Flag*.

Pour terminer, le CONOPS envisageait *Red Flag* comme un exercice d'entraînement sur mesure, offrant des scénarios spécialisés aux équipages des avions de transport, aux bombardiers nucléaires du *Strategic Air Command* (Commandement stratégique aérien), aux forces d'opérations spéciales et mêmes aux participants interarmées envoyés par l'Armée, la Marine et les *Marines* (Fusiliers marins). Même s'il identifiait le polygone d'exercice de Nellis comme l'aire principale pour l'entraînement *Red Flag*, le CONOPS recommandait également l'utilisation d'autres polygones d'exercice dans tout le sud-ouest des États-Unis pour

élargir la portée et l'ampleur de *Red Flag*.<sup>7</sup> Bien que devant faire face à une certaine résistance initiale à la proposition de la part des hauts responsables, le commandant Richard « Moody » Suter – dont on dit qu'il griffonna des notes sur l'idée de *Red Flag* au dos d'une serviette en papier de bar un soir au club des officiers de Nellis – s'entêta. Le 15 juillet 1975, le commandant Suter présenta le concept au commandant du TAC, le général Robert Dixon, qui approuva immédiatement sa mise en application. Le premier exercice *Red Flag* commença le 27 novembre 1975.

### *Premières étapes de l'évolution des exercices Red Flag*

Les informations reçues initialement des pilotes participant aux premiers exercices *Red Flag* furent en très grande majorité positives. La première année vit se dérouler neuf exercices au cours desquels s'entraînèrent 2 500 pilotes de tous les commandements de l'Armée de l'Air, de la Réserve de la Force aérienne, de la Garde nationale aérienne, des *Marines*, de la Marine et de l'Armée. Elle vit également se produire plusieurs événements marquants, y compris un entraînement interarmées à grande échelle avec l'Armée à Fort Irwin, en Californie, ainsi que l'intégration des tests et de l'évaluation opérationnels du F-15 et du A-10 à l'exercice.<sup>8</sup> Pratiquement tous les rapports présentés à l'issue des exercices menés au cours de cette première année louèrent également la possibilité donnée à des unités d'élaborer et d'évaluer de nouvelles tactiques contre un adversaire réaliste et à grande capacité d'adaptation. Bien que les taux d'accidents d'avion enregistrés lors des quatre premières années de *Red Flag* aient été quatre fois supérieurs à la moyenne du TAC, ceux des hauts responsables de la Force aérienne qui étaient ouverts sur l'avenir restaient décidés à voir se poursuivre cet entraînement réaliste.<sup>9</sup>

L'énorme succès de *Red Flag* conduisit l'Armée de l'Air à envisager d'autres moyens d'améliorer l'entraînement au combat. En 1976, le TAC créa l'exercice *Blue Flag* afin de permettre l'entraînement dans des conditions réalistes du personnel des installations terres-

tres et plateformes aéroportées de commandement et contrôle (C2) de l'Armée de l'Air. A l'exemple du TAC, les forces aériennes du Pacifique créèrent un exercice d'entraînement dans des conditions réalistes appelé *Cope Thunder*, utilisant pour cela leur escadron agresseur et leurs polygones d'exercice des Philippines. Les alliés des Etats-Unis comprirent eux aussi la valeur d'un entraînement réaliste et, en 1978, le Canada accueillit le premier exercice *Maple Flag*, dans lequel figurait un entraînement sur le modèle de *Red Flag* en terrain rappelant plus étroitement celui de l'Europe orientale. En 1981, lorsque l'Armée créa le centre national d'entraînement de Fort Irwin, la Force aérienne élimina l'entraînement à l'appui aérien rapproché de *Red Flag* et créa l'exercice *Air Warrior*.

Le bond significatif suivant effectué en termes d'entraînement réaliste eut lieu lorsque le général Wilbur L. « Bill » Creech, qui commanda le TAC de 1978 à 1984, institua l'exercice *Green Flag* à Nellis. Mené à l'origine deux fois par an, il ressemblait à *Red Flag* mais ajoutait de nouveaux acteurs à la *Blue Force*, y compris des plateformes de collecte du renseignement, des avions de guerre électronique et des planificateurs de l'Armée de l'Air. L'accent mis par *Green Flag* sur la guerre électronique était destiné spécialement à répliquer à l'opinion qui régnait au sein du TAC et d'après laquelle les pilotes devaient voler à basse altitude pour échapper à la menace des missiles surface-air à moyenne altitude. Dans la mesure où cette pratique plaçait les avions à la portée de l'artillerie antiaérienne, le général Creech considérait qu'une telle logique était défectueuse.<sup>10</sup> Sur ses instructions, les acteurs de la *Blue Force* devaient d'abord employer des systèmes de combat électronique pour neutraliser les défenses aériennes de l'ennemi et s'assurer la supériorité aérienne aux altitudes moyennes avant d'attaquer d'autres objectifs. Les pilotes élaborèrent rapidement de nouvelles tactiques et intégrèrent ces systèmes afin de faire face au défi que représentaient les opérations à plus haute altitude. Pendant sa période de commandement, le général accrut également l'ampleur de *Red Flag* et de *Blue Flag* ainsi que celle des programmes d'amélioration continue des polygones d'exercice en investissant plus de 600 mil-

lion de dollars dans l'acquisition de nouveaux systèmes créateurs de menaces et cibles.<sup>11</sup>

Les nombreuses initiatives d'entraînement réaliste du TAC transformèrent complètement la culture d'entraînement de l'Armée de l'Air. Avant 1975, « la sécurité de vol est primordiale » servait de mot d'ordre à la Force aérienne pour l'entraînement en temps de paix. Avec l'avènement de *Red Flag* et des autres initiatives, le nouveau slogan « entraînons-nous de la façon dans les conditions dans lesquelles nous allons combattre » s'enracina fermement dans le jargon de tous les pilotes.

### Récentes initiatives *Red Flag*

L'entraînement *Red Flag* refléta dès ses débuts les moyens et la doctrine de combat aérien, interarmées et coalisés contemporains. Il n'est donc pas surprenant que *Red Flag* soit aujourd'hui plus complexe et dynamique que jamais. Les exercices actuels, qui représentent de 8 à 10 périodes de deux semaines chaque année, assurent l'entraînement de plus de 13 000 pilotes, analystes du renseignement et membres du personnel de soutien. Les exercices *Red Flag* font typiquement intervenir divers avions de combat, de transport et d'opérations spéciales américains et alliés effectuant des missions telles que supériorité aérienne ; interdiction ; guerre électronique ; soutien au transport aérien ; recherche et sauvetage ; C2ISR – *Command, Control, Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance* (Commandement, contrôle, renseignement, surveillance et reconnaissance). Comme par le passé, l'exercice teste aujourd'hui la capacité de la *Blue Force* à s'opposer à une force ennemie évoluée exerçant une menace robuste qui utilise des tactiques de confrontation de plus en plus complexes. Les nouvelles initiatives introduites au cours des cinq dernières années ont toutefois accru l'envergure et la complexité des exercices *Red Flag* d'aujourd'hui – peut-être au détriment de l'entraînement réaliste des pilotes.

#### *Le centre d'opérations aériennes et spatiales intégrées de Nellis*

Le changement peut-être le plus significatif apporté à la structure de *Red Flag* lors de la dé-

centième écoulée fut l'établissement de CAOC – *Combined Air and Space Operations Center* (Centre d'opérations aériennes et spatiales intégrées) à Nellis. En juillet 2000, le Chef d'état-major de l'Armée de l'Air publia un message donnant un aperçu de sa vision d'un entraînement réaliste au niveau opérationnel, exactement comme l'avait fait la Force aérienne pour l'entraînement tactique lors des 20 années précédentes. Le message précisa que « tous les moyens de l'Armée de l'Air planifieront et exécuteront désormais ensemble dans un environnement de vols d'entraînement devant inclure le commandement et contrôle en temps réel. »<sup>12</sup> Cette directive conduisit à la création d'un CAOC auquel fut confiée la mission d'incorporer les jeux au niveau opérationnel à l'ensemble de l'entraînement, des tests et des exercices exécutés à Nellis – y compris *Red Flag*.

Disposant d'un noyau d'experts AOC pour faciliter l'entraînement, le CAOC de Nellis représente un établissement prêt au combat permettant au personnel qui y est détaché par les AOG – *Air Operations Group* (Groupes d'opérations aériennes) pour mener un entraînement au niveau opérationnel lors des exercices *Red Flag*. Dans l'idéal, un état-major complet du CAOC se déploiera pour un exercice *Red Flag* afin d'atteindre des objectifs précis d'entraînement des AOG. Pour accroître la complexité des jeux AOC, le COAC de Nellis s'intégra également à un exercice d'entraînement à base de simulations appelé *Desert Pivot*, mené par le *505th Distributed Warfare Group* de la base aérienne Kirtland, Nouveau Mexique. Appelés désormais « *Virtual Flags* », ces exercices au niveau opérationnel s'alignent sur les exercices *Red Flag* pour donner aux acteurs de la *Blue Force* participant aux vols intégrés de la CAOC, un entraînement constructif (simulateurs interconnectés) et un entraînement virtuel (jeux de guerre informatisés) à l'élaboration et à l'exécution d'un ordre de mission aérienne mettant l'accent sur le choix des cibles temporaires. Même en l'absence d'un AOC de la *Blue Force*, l'état-major du CAOC de la *White Force* peut offrir aux pilotes d'avions tactiques un entraînement au choix des objectifs temporaires et des moyens de traitement pendant *Red Flag*

en communiquant les coordonnées actualisées des objectifs aux avions de commandement et contrôle pendant l'exécution des missions.

### ***Les Red Flag à participation exclusivement américaine***

En 2000, ACC – *Air Combat Command* (Commandement du combat aérien) décida que deux périodes de *Red Flag* seraient consacrées à des exercices à participation exclusivement américaine afin d'intégrer des programmes choisis à accès réservé.<sup>13</sup> Cet exercice spécial familiariserait les participants du niveau tactique à des moyens opérationnels qui n'avaient pas été évoqués précédemment à *Red Flag* et garantirait que ces futurs planificateurs d'AOC seraient conscients de la capacité de ces moyens avant de les déployer en réaction à une crise. Grâce à la liberté de planifier et de débriefer à un niveau de classification plus élevé, les exercices *Red Flag* à participation exclusivement américaine ajoutent un certain nombre d'éléments inhabituels, y compris des avions furtifs B-2 et F-117, des plateformes C2ISR (y compris *Compass Call*, *Rivet Joint*, *Joint Surveillance Target Attack Radar System* (Système radar interarmées de surveillance et d'attaque d'objectifs), U-2 et Predator, ainsi que des moyens de guerre de l'espace et de l'information. De tels exercices *Red Flag* se sont révélés déterminants pour rassembler des communautés précédemment isolées et des forces aériennes de combat dans un environnement de vols d'exercice.

### ***Le « verdissement » de Red Flag***

*Red Flag* changea également son objectif d'entraînement en ajoutant des éléments des exercices de *Green Flag* qui sera éliminé par l'Armée de l'Air. Ce changement manifesta le fait que nos forces aériennes n'opéreront jamais dans un environnement aérien hostile sans la protection offerte par SEAD – *Suppression of Enemy Air Defenses* (Suppression des défenses aériennes ennemies) et les avions de combat électronique. Des EA-6B de la Marine et des *Marines* et des F-16CJ de la Force aérienne participent à pratiquement tous les exercices *Red Flag* pour

brouiller ou attaquer les radars ennemis. La prolifération des munitions guidées par le GPS – *Global Positioning System* (Système mondial de localisation) a également conduit à mettre encore plus l'accent sur le bombardement des batteries ennemies de missiles surface-air et d'artillerie antiaérienne, une mission connue sous le nom de DEAD – *Destruction of Enemy Air Defenses* (Destruction des défenses aériennes ennemies). En outre, les exercices *Red Flag* à participation exclusivement américaine incorporent un vaste ensemble de systèmes capables de s'attaquer aux réseaux ennemis de défense aérienne – par des moyens cinétiques ou non.

### ***Le regroupement en forces expéditionnaires aériennes***

Une autre initiative récente impliquait le regroupement des unités se déployant pour participer à *Red Flag* pour former une AEF – *Air and Space Expeditionary Force* (Force expéditionnaire aérienne et spatiale) dans le cadre de leur rotation respective. En 2000, l'ACC décida d'utiliser *Red Flag* comme l'évènement couronnant l'entraînement d'une unité lors de son « accélération » vers son déploiement dans une AEF. En se déployant pour *Red Flag* en AEF, les unités pouvaient apprendre comment opérer ensemble et résoudre tout problème de coordination avant leur déploiement effectif. L'escadre leader de l'AEF devint l'« escadre noyau » pour l'exercice et son commandant utiliserait *Red Flag* pour donner le ton au déploiement et l'orienter.

### ***Les exercices Red Flag interarmées***

En 2002, le commandement des forces interarmées ordonna qu'une période de *Red Flag* soit désignée tous les deux ans comme « exercice d'entraînement à l'interopérabilité interarmées catégorie 2 », dont l'objet serait d'évaluer l'intégration dans un certain nombre de tâches d'interopérabilité interarmées, y compris l'appui aérien rapproché, la récupération de personnel, les missions d'appui feu et la SEAD.<sup>14</sup> Même si *Red Flag* a toujours inclus une participation interarmées, cet exercice spécia-

lisé exigeait des participants qu'ils intègrent les moyens au lieu de simplement éliminer les contradictions affectant les opérations comme par le passé. Lors de *Red Flag 03-2*, le premier des nouveaux exercices interarmées, prévu pour janvier 2003, la 101<sup>ème</sup> division aéroportée de l'Armée déploierait 24 hélicoptères d'attaque AH-64/Apache pour mener des missions d'intervention en profondeur appuyées par les moyens de suppression des défenses aériennes de l'ennemi et les chasseurs de la Force aérienne. En outre, les exercices du *National Training Center* (Centre national d'entraînement) – accueillant le III<sup>ème</sup> corps de l'Armée et ceux de *Air Warrior* se dérouleraient en même temps que *Red Flag*. Ayant tous trois adopté un scénario de menaces communes, ils seraient exécutés et évalués en gardant l'intégration interarmées à l'esprit. Les préparatifs de l'opération *Iraqi Freedom* nécessitèrent toutefois l'annulation de l'exercice *Joint Red Flag* plusieurs semaines avant son exécution. *Joint Red Flag 05*, qui se déroula en mars et en avril 2005, s'efforça de réaliser un niveau encore plus élevé d'intégration interarmées.

## **Défis auxquels doit répondre l'entraînement réaliste**

Les opérations menées par la Force aérienne dans tous les conflits où elle a été engagée depuis *Operation Desert Storm* ont démontré la valeur de l'entraînement offert par *Red Flag*. Toutefois, les récents changements apportés à la structure et à l'objectif de *Red Flag* ont également rendu plus difficile la création d'un exercice réaliste et cohérent. L'entraînement offert par *Red Flag* va désormais bien au-delà du simple fait d'entraîner les *Blue Four* à l'exécution de leurs dix premières missions de combat ; il permet maintenant d'effectuer un entraînement réaliste au niveau opérationnel de la guerre. Certains défis significatifs continuent toutefois à limiter la valeur de l'entraînement réaliste dans le cadre de *Red Flag*.

### *Polygones d'exercice et outils d'évaluation démodés*

Une évaluation du premier exercice *Red Flag* nota que « l'implantation des menaces ne produisait aucun harcèlement dans la ou les zones d'objectifs » et que la « densité des menaces est insuffisante et n'inclut pas l'équipement générateur de menaces le plus récent . . . pour garantir que l'entraînement accompli et les tactiques employées sont réalistes. »<sup>15</sup> Lors des premiers exercices, les ensembles d'intervention devaient traverser un des polygones d'entraînement à la guerre électronique sur le chemin des objectifs désignés, simplement pour acquérir une expérience du vol dans un environnement très dangereux.<sup>16</sup> Des problèmes similaires de polygones d'exercice persistent aujourd'hui. Bien que les exercices *Red Flag* intègrent désormais une combinaison encore plus large de moyens d'intervention, de furtivité, de guerre électronique, de C2ISR, d'opérations spéciales, d'opérations spatiales et de guerre de l'information, Nellis ne dispose pas d'une *Red Force* avec un éventail de moyens aussi complet contre laquelle les participants de la *Blue Force* peuvent planifier et opérer.

Le polygone d'essai et d'exercice du Nevada (*The Nevada Test and Training Range, NTTR*) n'a pas beaucoup changé au cours des trois dernières décennies, la majorité de ses objectifs continuant à ressembler aux formations blindées, convois et batteries de SAM dans le style soviétique. Les simulateurs de menaces terrestres ne peuvent imiter que des menaces des anciennes générations telles que les SA-2, SA-3, SA-6, SA-8, *Roland* et radars de contrôle de tir d'artillerie antiaérienne – des systèmes semblables à ceux rencontrés en Irak à l'occasion de *Desert Storm*. En outre, le manque de main d'œuvre limite le nombre et la durée de service des émetteurs de menaces sur lesquels s'appuient la multitude d'activités du polygone.<sup>17</sup> De façon plus significative, les sources de menaces sur polygone ne peuvent émettre qu'un signal qui déclenchera le récepteur d'alerte radar d'un chasseur. Elles ne permettent pas un entraînement utile pour les participants C2ISR, furtif ou de guerre électronique qui normalement surveillent et prennent pour cibles les

systèmes, liaisons et nœuds de communications associés d'un vrai système de défense aérienne intégré ennemi. Il en résulte que, à cause du fait que de nombreux participants à *Red Flag* n'emploient pas leurs systèmes comme ils le feraient dans un conflit réel, ils ne reçoivent pas le même niveau d'entraînement réaliste que celui dont l'exercice fait bénéficier les pilotes d'avions tactiques.

Le manque de simulateurs de menaces reproduisant la génération la plus récente de SAM « à deux chiffres » (les SA-10, SA-11, SA-12 et SA-20) signifie que les participants à *Red Flag* s'entraînent contre une menace moins sérieuse que celle à laquelle ils devraient probablement faire face pendant des combats. Aucun pilote volant sur avion non furtif n'affronterait volontairement sans soutien ces systèmes très performants. Toutefois, en ne s'entraînant pas dans un robuste environnement de menaces réaliste, les participants acquièrent une sensation trompeuse de sécurité à leur retour de *Red Flag* après avoir survécu avec succès à leurs dix premières missions de combat seulement contre des menaces limitées sur le NTTR. Ce problème s'aggraverait exponentiellement lorsque le F/A-22 et *Joint Strike Fighter* (Avion d'attaque interarmées) – qui sont des systèmes conçus pour répliquer aux menaces aériennes et terrestres les plus récentes – deviendront opérationnels.

Le NTTR n'offre pas non plus une menace réaliste à basse altitude. Pendant les premiers jours de *Desert Storm*, les États-Unis apprirent rapidement que les chasseurs opérant en dessous de 3000 m se mettaient gravement en danger. En dépit de cela, le NTTR ne dispose d'aucun système conçu pour simuler ou évaluer l'artillerie antiaérienne non guidée – l'une des menaces les plus significatives auxquelles les pilotes doivent faire face dans n'importe quelle zone de conflit potentiel. C'est la raison pour laquelle les participants à *Red Flag* mettent plus l'accent sur le fait de survivre la mission que sur l'application de tactiques réalistes et opèrent couramment à basse altitude pour éviter d'être détectés par les systèmes aériens et radar de la *Red Force*. De même, les « SAM fumeux », qui produisent un signal visible de la mise à feu d'un SAM

mobile, ne déclenchent pas les brouilleurs infrarouges ni les détecteurs de lancement de missiles que l'on trouve sur la plupart des hélicoptères et avions de transport tactique modernes. En outre, dans la mesure où il nous est impossible d'évaluer ces simulateurs de missiles pour déterminer si un missile a « abattu » l'avion, un pilote pris pour cible ne saura jamais si ses contre-mesures et ses manœuvres d'esquive se sont révélées efficaces pour venir à bout des SAM.

Enfin, les outils d'évaluation n'ont pas non plus suivi le même rythme que l'évolution des moyens aériens et interarmées. L'objectif de l'entraînement *Red Flag* s'est élargi et il en a été de même de la nécessité pour le compte-rendu collectif de l'exercice de faire apparaître les effets des toutes les actions aux niveaux intégré et opérationnel. Les divers outils d'évaluation à la disposition de l'état-major de la *White Force* pour saisir les données, bien que suffisants pour reconstituer une guerre d'attrition (par ex., nombre d'avions abattus et proximité des impacts de bombes par rapport aux objectifs visés), ne mesurent pas l'efficacité des opérations basées sur les effets de la *Blue Force*. Par exemple, les opérateurs des systèmes générateurs de menaces du polygone doivent noter manuellement l'efficacité du brouillage électronique de leur système, puis retransmettre les résultats à Nellis, où les données sont compilées pour le compte-rendu collectif – un processus qui demande beaucoup de temps tout en étant par nature difficile à quantifier lors du retour de l'information aux participants à *Red Flag*.

#### ***Un touche-à-tout sans être maître d'aucune composante***

Au fur et à mesure que *Red Flag* a intégré de plus en plus d'éléments d'entraînement spécialisé (p. ex., choix des objectifs temporaires et des moyens de traitement, recherche et sauvetage en situation de combat, transport aérien, opérations spéciales et démantèlement d'un système de défense aérienne intégré au moyen d'outils d'opérations furtives, spatiales et de collecte de renseignement brut), l'exercice a en partie perdu de vue l'entraînement des *Blue*

*Four*. Chaque nouvel élément d'entraînement est souvent introduit aux dépens d'un autre.

Examinons le concept de démantèlement du système de défense aérienne intégré de l'ennemi par exécution d'une campagne intégrée utilisant la guerre électronique, la suppression des défenses aériennes ennemies, les opérations de collecte de renseignement brut et les munitions à guidage de précision. Certains hauts responsables de l'Armée de l'Air, y compris son chef d'état-major, ont déclaré que *Red Flag* devrait mettre l'accent sur l'intégration de la puissance de combat pour réduire à néant une robuste menace adverse (au moyen d'un « groupement tactique d'intervention à l'échelle planétaire ») plutôt que sur l'entraînement des pilotes de chasseurs et de bombardiers aux opérations dans un environnement de menaces robuste mais peut-être trop difficile. *Red Flag 03-1* intégra cette perspective à une campagne de démantèlement du système de défense aérienne intégré de l'ennemi utilisant un retrait permanent des missiles surface-air détruits au début de l'exercice. Même s'il est difficile de soutenir que les participants ne devraient pas « s'entraîner dans les conditions du combat », l'utilisation d'un armement simulé qui n'exige pas un emploi tactique sur le polygone d'exercice (tels que des outils d'opérations de collecte de renseignement brut ou des bombardiers employant des dizaines de munitions à guidage GPS simulées à des distances de sécurité) pour détruire préventivement les menaces terrestres lors de *Red Flag* refuse un entraînement précieux au traitement des menaces surface-air que les pilotes d'avions tactiques ne peuvent recevoir que lors de cet exercice. En outre, il arrive souvent que les opérateurs employant la gamme complète de moyens de guerre électronique et d'opérations spatiales et de collecte de renseignement brut se disputent littéralement le nombre et les types limités de simulateurs de menaces sur les polygones d'exercice ; en fait, il est possible qu'il ne reste que quelques menaces lorsque les avions d'attaque pénètrent dans la zone de menaces. Il se peut par conséquent que les pilotes qui participent aux exercices *Red Flag* en tirent un enseignement erroné, à savoir qu'une poignée

d'avions de guerre électronique, de bombardiers armés de munitions à guidage de précision et divers moyens non cinétiques neutraliseront efficacement le système de défense aérienne intégré d'un ennemi moderne en une seule mission.

Enfin, on ne sait toujours pas très bien comment mesurer les besoins d'entraînement opérationnel du personnel de l'Armée de l'Air déployé au CAOC de Nellis en fonction de l'entraînement tactique précieux que les pilotes reçoivent en effectuant leurs dix premières missions de combat lors des exercices *Red Flag*. Plus *Red Flag* met l'accent sur l'exécution du commandement et contrôle en temps réel pendant les vols d'exercice, moins les pilotes d'avions tactiques reçoivent un entraînement à la planification décentralisée et à l'exécution des missions. Par exemple, la possibilité de changer la mission d'avions d'attaque réels pour un assaut contre des objectifs temporaires lors d'un vol d'exercice reproduisant une mission d'exécution d'opérations à grande échelle permet un entraînement remarquable du personnel de l'AOC de la *Blue Force* et des plateformes C2 aéroportées. Ce même entraînement porte toutefois atteinte au format utilisé traditionnellement lors de *Red Flag* pour planifier une mission, l'exécuter comme prévu, puis analyser les résultats afin de déterminer si les échecs sont dus à des défauts de planification ou d'exécution. Il est clair qu'il y a avantage à tester les opérations menées dans un AOC lors de vols d'exercice, y compris en ayant un compte-rendu collectif intégré au cours duquel le personnel de l'AOC peut recevoir des informations en retour qui le visent directement des pilotes d'avions tactiques. Il ne fait toutefois aucun doute que ce changement aura un certain impact sur l'entraînement au niveau tactique.

### *Un entraînement inégal pour les AEF*

Comme indiqué plus haut, les exercices *Red Flag* menés aujourd'hui ne sont pas tous sur un pied d'égalité. La version à participation exclusivement américaine rassemble une robuste combinaison de plateformes et moyens d'intervention, furtifs, de C2ISR, de guerre électronique, spatiaux et de collecte de renseignement brut

dans le cadre d'un exercice qui reflète fidèlement la façon dont les forces aériennes interarmées combattront lors des conflits à venir. Ses participants s'entraînent aux opérations à grande échelle dans un environnement à haut risque avec le soutien de robustes sources C2ISR et d'un AOC à effectif complet. Comparons-le au *Red Flag* traditionnel, qui n'offre pas de plateformes furtives, de moyens spatiaux et de guerre de l'information ni de personnel d'AOC de la *Blue Force*. Deux autres exercices de combat aérien, le *Cope Thunder* des forces aériennes du Pacifique et le *Maple Flag* canadien, offrent un objectif d'entraînement analogue à celui de *Red Flag* mais incluent typiquement un échantillon encore moins diversifié de participants et une menace moins robuste. Encore moins nombreux seront les participants aux exercices *Joint Red Flag* élargis, qui doivent se dérouler tous les deux ans.

Malgré les différences significatives qui existent aujourd'hui entre les exercices *Red Flag* à participation exclusivement américaine ou non, *Joint Red Flag*, *Cope Thunder* et *Maple Flag*, l'Armée de l'Air américaine les considère tous comme des exercices d'entraînement réaliste équivalents. Il est prévu que les escadrons de la Force aérienne des États-Unis ne participent qu'à un seul entraînement majeur au cours d'un cycle AEF de 20 mois. Il est évident que toutes les unités ne recevront pas le même niveau d'entraînement à moins que nous nous efforcions de mieux gérer leurs entraînements.

## Recommandations de transformation de l'entraînement

Même si *Red Flag* a subi de nombreuses modifications depuis ses débuts, nous ne les avons pas coordonnées ni intégrées pour créer une véritable transformation de l'entraînement dans des conditions réalistes. En avril 2003, le DOD - *Department of Defense* (Ministère de la défense) ordonna dans *Transformation Planning Guidance* (directives de planification des transformations) une transformation de l'entraînement des forces armées devant refléter les changements

qu'ont connus les moyens et techniques dans l'après-guerre froide : « Le régime rigoureux d'entraînement dans des conditions réalistes auquel sont soumises nos forces armées permet à celles-ci de profiter d'avantages extraordinaires sur le champ de bataille. . . Si nous voulons que ces avantages persistent à l'avenir, nous devons transformer notre entraînement comme nous transformons le reste de nos forces. »<sup>18</sup>

D'une certaine façon, la transformation de *Red Flag* débuta peu de temps après la naissance de cet exercice en 1975. La combinaison de nouveaux participants (en particulier lors des exercices à participation exclusivement américaine) et d'un objectif d'entraînement élargi a eu pour résultat un exercice totalement nouveau qui reflète la transformation du potentiel des forces interarmées. Les exercices *Red Flag* vont aujourd'hui au-delà des *Blue Four*. Alors qu'à l'origine *Red Flag* se terminait par une mission d'opérations à grande échelle, aujourd'hui c'est ce par quoi les exercices commencent. Au lieu d'entraîner les *Blue Four* à survivre aux dix premières missions par voie d'emploi tactique, *Red Flag* entraîne aujourd'hui une équipe aérienne et spatiale interarmées/multinationale à survivre à dix missions de combat grâce à l'intégration tactique et opérationnelle de moyens d'escorte, d'intervention, de C2ISR et non cinétiques afin de neutraliser le potentiel de combat d'un ennemi. Il est certain que l'entraînement individuel des pilotes reste important et que *Red Flag* continue à le permettre. Toutefois, de récentes initiatives telles que la campagne de démantèlement de système de défense aérienne intégré ordonnée par le chef d'état-major suggèrent que les dirigeants et les participants sont disposés à sacrifier un certain niveau d'entraînement tactique afin d'enseigner la leçon plus importante qu'apporte l'exécution d'une mission dans des conditions réalistes. *Red Flag* offre désormais aux participants appartenant à la Force aérienne ainsi qu'aux forces interarmées et alliées la possibilité de s'entraîner comme ils *combattront* – comme équipe interarmées et multinationale intégrée.

Toutefois, la transformation de *Red Flag* s'effectue au coup par coup, sans supervision au niveau des hauts responsables ni débat au niveau des officiers de combat sur la meilleure façon de transformer l'entraînement réaliste dans l'Armée de l'Air. Surtout, si l'exercice doit être salutaire pour un large éventail de participants, nous devons surmonter certains obstacles significatifs qui empêchent une véritable transformation de l'entraînement réaliste offert par *Red Flag*. Les recommandations qui suivent s'appliquent à une telle transformation.

### *Modernisation à grande échelle des polygones*

Plus que tout autre facteur, c'est l'état du NTTR qui déterminera la qualité de l'entraînement réaliste offert par *Red Flag*. Le changement spectaculaire des moyens de la *Blue Force* et l'élargissement de l'objectif de l'entraînement n'ont pas inspiré un effort équivalent de modernisation des moyens du polygone ou des outils d'évaluation. Afin de s'attaquer à cette insuffisance significative, l'Armée de l'Air doit prendre l'initiative d'une amélioration du polygone, comme elle l'avait fait pour *Coronet Real*, afin d'accroître la fidélité du NTTR pour l'entraînement et les exercices. Elle doit créer un système de défense aérienne intégré réaliste pouvant simuler les systèmes lance-missiles surface-air de la dernière génération et présenter des liaisons et nœuds attaquables qui relient ces systèmes à des installations C2 réalistes. Le polygone doit également incorporer une robuste combinaison de simulateurs de missiles surface-air à basse altitude et d'artillerie antiaérienne évaluables. Le personnel doit être suffisant pour prendre en charge les opérations 24 heures sur 24 sur le polygone – en donnant la même priorité aux besoins d'entraînement opérationnel en termes d'activités d'essai. Les scénarios d'entraînement de *Red Flag* doivent changer pour refléter la menace la plus dangereuse prévue, telle qu'un adversaire moderne employant un système de défense aérienne intégré évolué et à recouvrement, au lieu de la menace la plus facile à reproduire ou même celle qui est la plus probable. Enfin, les améliorations apportées au polygone doivent égale-

ment inclure la reproduction des ensembles d'objectifs modernes telles que les installations souterraines et renforcées, les complexes d'objectifs urbains, et les objectifs mobiles tels que les convois et les lanceurs de Scud. De tels plans ont été examinés mais ils ne se sont pas concrétisés par suite d'un financement insuffisant.

### *Outils et procédures d'évaluation basés sur les effets*

A la suite de l'ajout d'une composante de niveau opérationnel à *Red Flag*, les participants doivent mieux comprendre les conséquences opérationnelles de leurs missions intégrées. Nous devons élaborer de nouveaux outils d'évaluation offrant des sources de données en temps réel enregistrables qui font apparaître l'efficacité de la guerre électronique et d'autres opérations basées sur les effets sur le NTTR – de même que le système d'entraînement au combat aérien de Nellis capture et reproduit aujourd'hui la lutte aérienne au-dessus du polygone. En octobre 2002, l'état-major de *Red Flag* commença à faire la démonstration de l'impact de la guerre électronique, des missions de suppression et de destruction des défenses aériennes ennemies lors du compte-rendu collectif en projetant des diapositives accompagnées de tranches de temps représentant l'expansion et la contraction des couronnes de missiles surface-air sur une carte du polygone. Même s'il s'agit d'un pas dans la bonne voie, ces diapositives ne sont qu'une représentation arbitraire de l'effet de la *Blue Force* sur le système de défense aérienne intégré plutôt qu'une véritable analyse de l'impact d'opérations coordonnées dirigées contre ce système sur un adversaire en chair et en os.

De nouvelles procédures supervisées par les évaluateurs de la *White Force* peuvent également aider à combler les vides dans la reproduction des menaces réalistes. Par exemple, il peut être impossible de simuler et d'évaluer l'effet de l'artillerie antiaérienne non guidée sur le polygone. Les évaluateurs pourraient toutefois utiliser l'ordre de bataille terrestre de *Red* pour déterminer les zones à haut risque où l'artillerie antiaérienne ferait feu sur

les avions, puis utiliser des méthodes statistiques (p. ex., en jetant les dés) pour déterminer si les avions survolant ces zones à basse altitude ont été endommagés ou abattus.

### *Nouveaux exercices « Flag »*

Comme indiqué plus haut, les exercices *Red Flag* ne sont pas tous sur un pied d'égalité. En particulier, les exercices à participation exclusivement américaine sont uniques en termes de composition des forces et d'objectif de l'entraînement ; il est par conséquent impossible de les comparer à leurs équivalents standard. Afin de garantir la combinaison appropriée d'unités pour les deux exercices annuels à participation exclusivement américaine, l'Armée de l'Air devrait les redésigner *Green Flag*, ce qui contribuerait à faciliter la programmation des activités des unités (en concentrant les moyens à faible densité/forte demande dans deux périodes d'exercice par an) et aiderait l'état-major de la *White Force* à classer par ordre de priorité de nombreuses exigences uniques en termes d'entraînement des unités et de polygone. Tous les exercices *Red Flag* conserveraient un certain degré de jeux de guerre électronique, comme le font les exercices « verdis » d'aujourd'hui. Ceux qui sont à participation exclusivement américaine ressemblent toutefois de plus près aux anciens exercices *Green Flag* en termes de composition des forces (avec participation accrue des fonctions de C2ISR et de combat électronique) et de focalisation opérationnelle (avec le retour du jeu de forces aériennes au CAOC de Nellis). Surtout, le nouveau *Green Flag* offrirait aux participants de la Force aérienne et des forces interarmées une possibilité unique de mener des opérations basées sur les effets dans un environnement de vols d'exercice utilisant des moyens cinétiques ou non intégrés. En plus de rétablir les exercices *Green Flag*, l'Armée de l'Air devrait envisager de désigner *Joint Red Flag* comme nouveau type d'exercice « Flag ». L'utilisation de différents noms pour distinguer différents types d'entraînement aiderait tout le monde à comprendre l'objectif propre à chacun de ces exercices très variés.

### *Modules d'entraînement*

Les entraînements spécialisés n'exigeront pas tous la création de nouvelles appellations « *Flag* ». Nous pouvons continuer à incorporer un entraînement particulier à un *Red Flag* standard sans changer de manière significative la focalisation de l'exercice dans son ensemble. Afin de classer par ordre de priorité les éléments de la panoplie de plus en plus complexe d'entraînement de *Red Flag* et d'en éliminer tout conflit, le personnel de *Red Flag* devrait utiliser des modules d'entraînement semblables aux scénarios spécialisés élaborés pour l'exercice initial. L'ACC envisage actuellement d'allonger *Red Flag* pour faire passer sa durée à trois semaines afin de l'adapter à son objectif élargi. Cette mesure ne garantira pas l'optimisation de l'entraînement des unités si elle ne s'accompagne pas de l'adoption d'un programme d'entraînement modulaire pour permettre au personnel de *Red Flag* de bâtir un programme d'exercices adapté qui équilibre les objectifs d'entraînement des unités et optimise l'utilisation des ressources limitées en temps et en menaces du polygone. Des modules qui se complètent, telles que l'attaque et la reconnaissance, pourraient être employés simultanément et ne pas demander un supplément de temps passé sur le polygone pour exécuter la mission. D'autres modules dont les objectifs sont en conflit (p. ex., destruction des défenses aériennes de l'ennemi – suppression des défenses aériennes de l'ennemi – entraînement au traitement des menaces terrestres) devront être coordonnés et surveillés de près. Une partie de l'entraînement pourrait être étalée (p. ex., en ajoutant un entraînement au choix des objectifs temporaire et des moyens de traitement à la fin d'une mission *Red Flag*) ou pourrait même se dérouler sur plusieurs jours (p. ex., une campagne consacrée au démantèlement d'un système de défense aérienne intégré) sans nécessiter obligatoirement la participation de toutes les unités.

Un entraînement modulaire lors de *Red Flag* permettrait également à la *White Force* de classer par ordre de priorité les entraînements quotidiens et identifierait clairement les bénéficiaires et objectifs principaux de l'entraînement

pour chaque mission – ce qui n'est pas le cas actuellement. Le classement par ordre de priorité permettrait à la *White Force* de garantir qu'un entraînement propre à *Red Flag* prend la priorité sur celui qui est offert ailleurs. Par exemple, *Red Flag* est l'un des rares exercices au cours desquels les pilotes d'avions tactiques peuvent s'entraîner aux opérations à grande échelle dans un environnement à haut risque. La plus grande partie de l'entraînement d'un CAOC peut toutefois se dérouler également lors d'exercices virtuels et constructifs tels que *Blue Flag* ou un certain nombre d'autres entraînements au niveau opérationnel offerts. La création de modules permettra aux planificateurs de *Red Flag* d'intégrer le nombre croissant d'entraînements spécialisés sans porter atteinte à l'entraînement *Blue Four*.

Une approche modulaire peut même s'adapter aux exigences propres à l'entraînement des participants appartenant aux forces interarmées et coalisées. L'entraînement interarmées à *Red Flag* deviendra de plus en plus important au fur et à mesure que l'initiative de *Joint National Training Center* – JNTC (Centre national d'entraînement interarmées) du Secrétaire de la défense Donald Rumsfeld – qui fait partie des directives de planification des transformations données par ce dernier – prend forme. Le JNTC cherche à jouer pour la force interarmées le rôle que préparation par voie de réalisme joua pour l'Armée de l'Air dans la période qui suivit la guerre du Viêt-Nam. Il vise à intégrer les polygones d'exercice, à créer un plus grand nombre d'exercices interarmées et à améliorer la technologie pour intégrer l'entraînement par vols d'exercice, constructif et virtuel.<sup>19</sup> La modularisation des entraînements pour *Red Flag* offrirait un moyen idéal de programmation, de suivi et de gestion de la multitude de types d'entraînements qu'exigent la Force aérienne et les forces interarmées et coalisées et qui se déroulent lors de l'exercice.

### *Une équipe de testeurs pour guider la transformation de Red Flag*

Aucune de ces recommandations ne conduira à la transformation de l'entraînement dans

des conditions réalistes sans le support des hauts responsables de l'Armée de l'Air et du Secrétariat de la défense. Nombreux sont les changements apportés récemment à l'exercice qui ont résulté de l'initiative individuelle des états-majors de *Red Flag* et du CAOC de Nellis. Toutefois les hauts responsables de la Force aérienne qui étaient opposés à ces initiatives ou ignoraient simplement leur existence savaient souvent cette approche. Il en résulte que la transformation au coup par coup de *Red Flag* a réduit le réalisme de l'exercice et a tendu à lui faire perdre de vue son objectif d'entraînement. Par exemple, les décisions d'inclure le CAOC ainsi que les moyens de C2ISR, spatiaux et de guerre de l'information de Nellis dans les exercices *Red Flag* n'ont pas été accompagnées des autorisations d'accroissement du personnel ni de l'augmentation du financement qui permettraient d'apporter les améliorations dont les polygones ont bien besoin et qui offrirait à ces nouveaux participants un environnement d'entraînement réaliste. L'autre pure vérité est que le personnel de *Red Flag* n'a ni la formation ni les ressources nécessaires pour effectuer un examen complet de la transformation de l'entraînement offert par l'exercice.

Pour garantir une gestion correcte de la transformation de *Red Flag*, l'état-major de l'Armée de l'Air et l'ACC devraient envoyer une équipe de testeurs à Nellis pour examiner l'exercice et recommander des moyens d'améliorer l'entraînement réaliste. L'équipe devrait comprendre la perspective de transformation de l'entraînement exprimée par Donald Rumsfeld et bénéficier du soutien du commandant de l'ACC et du chef d'état-major de la Force aérienne. Elle doit aider le personnel de *Red Flag* à identifier de nouveaux objectifs d'entraînement, documenter les besoins en ressources et guider la transformation de *Red Flag* en exercice de combat aérien interarmées réaliste et véritablement intégré. Ce n'est qu'en officialisant les besoins et en obtenant l'agrément des hauts responsables de l'Armée de l'Air et du Secrétariat de la défense que nous pouvons institutionnaliser de futures initiatives et obtenir les ressources permettant de continuer à améliorer l'exer-

cice. Surtout, les planificateurs doivent être disposés à abandonner des initiatives si les responsables décident de ne pas investir les ressources nécessaires à leur succès.

## Conclusion

Tout comme il le fit à l'origine, *Red Flag* continue aujourd'hui à permettre aux aviateurs inexpérimentés d'effectuer leurs dix premières missions de combat dans un environnement d'entraînement difficile et réaliste. Les exercices vont encore plus loin en offrant à des pilotes chevronnés – les commandants d'ensembles et de missions – la possibilité d'effectuer une mission d'exécution d'opérations à grande échelle synergistiquement contre une combinaison diversifiée de menaces et d'objectifs. *Red Flag* a même réussi à incorporer divers participants représentant les forces interarmées et coalisées, exactement comme l'avaient prévu ses créateurs. *Red Flag* fut dès le départ conçu pour être modulaire, extensible et interarmées.

Il est tout aussi clair que, si les changements actuellement apportés à *Red Flag* ne sont pas gérés correctement, ils nuiront à son réalisme et à sa valeur d'entraînement. En l'absence de ressources supplémentaires et d'un meilleur classement par ordre de priorité des objectifs d'entraînement, *Red Flag* offrira soit un entraînement limité à tous les participants soit un entraînement remarquable à un nombre limité de participants. Pour faire passer l'entraînement réaliste au niveau supérieur, l'Armée de l'Air doit investir le temps, l'argent et la réflexion nécessaire pour relever les défis significatifs qui handicapent actuellement l'entraînement réaliste qu'offre *Red Flag*.

Grâce à *Red Flag* et à d'autres initiatives d'entraînement, l'Armée de l'Air a la possibilité de favoriser une ère nouvelle d'entraînement réaliste qui met l'accent sur l'intégration des moyens de combat interarmées, la conduite de la guerre réseautique et l'incorporation correcte de la nouvelle génération des moyens cinétiques ou non que la Force aérienne met à la disposition du commandant de la force interarmées. Mais le passage de

*Red Flag* à ce nouveau niveau d'entraînement ne sera pas aussi bon marché que l'exercice le fut à l'origine, lorsqu'il ne fit que combiner des moyens d'agression et des polygones d'entraînement préexistants. La transformation de *Red Flag* ne se fera pas sans la participation active de la communauté opérationnelle et le soutien indéfectible des hauts responsables

de l'Armée de l'Air et du Secrétariat de la défense. Pour réussir, une telle transformation doit être planifiée et guidée. Le succès ne se mesurera que lorsque les pilotes de la prochaine génération reviendront sans encombre de leurs premières missions de combat en louant *Red Flag* pour les avoir préparé au combat aérien. □

#### Notes

1. Michael Skinner, *Red Flag: Air Combat for the '80's (Red Flag: combat aérien pour les années 80)* (Novato, CA: Presidio Press, 1984), 23–25 ; et Walter J. Boyne, « Red Flag », *Air Force Magazine*, novembre 2000, 47.
2. Présentation conceptuelle, sujet : *Red Flag Employment* (Emploi de *Red Flag*), 15 juillet 1975, *US Air Force Historical Research Agency* (ci-après AFHRA), Maxwell AFB, AL.
3. Benjamin S. Lambeth, *The Transformation of American Air Power* (La transformation de la puissance aérienne américaine) (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000), 65.
4. *Project Red Baron II: Air to Air Encounters in Southeast Asia* (Projet Red Baron II : combats aériens dans le sud-est asiatique, vol. 1 (Nellis AFB, NV: USAF Tactical Fighter Weapons Center, janvier 1973), 21.
5. Message, 101600ZJUL75, commandant adjoint aux unités du Commandement aérien tactique, 10 juillet 1975.
6. History, *Tactical Air Command*, 1975, vol. 1, 107, AFHRA, K417.01—75/12/31.
7. Présentation conceptuelle.
8. Message, 151310ZDEC76, chef du Commandement aérien tactique au chef d'état-major de l'Armée de l'Air, 15 décembre 1976.
9. C. R. Anderegg, *Sierra Hotel: Flying Air Force Fighters in the Decade after Vietnam* (Hôtel Sierra : Le pilotage des chasseurs de l'Armée de l'Air dans la décennie qui a suivi la guerre du Viêt-Nam) (Washington, DC: Air Force History and Museums Program, 2001), 100.
10. Général Wilbur L. Creech, entretien avec Hugh Ahmann, juin 1992, transcription, 192, AFHRA, K239.0512-2050.
11. Ibid., 212.
12. Message, 061200ZJUL00, chef d'état-major de l'Armée de l'Air au chef du Commandement de combat aérien, 6 juillet 2000.

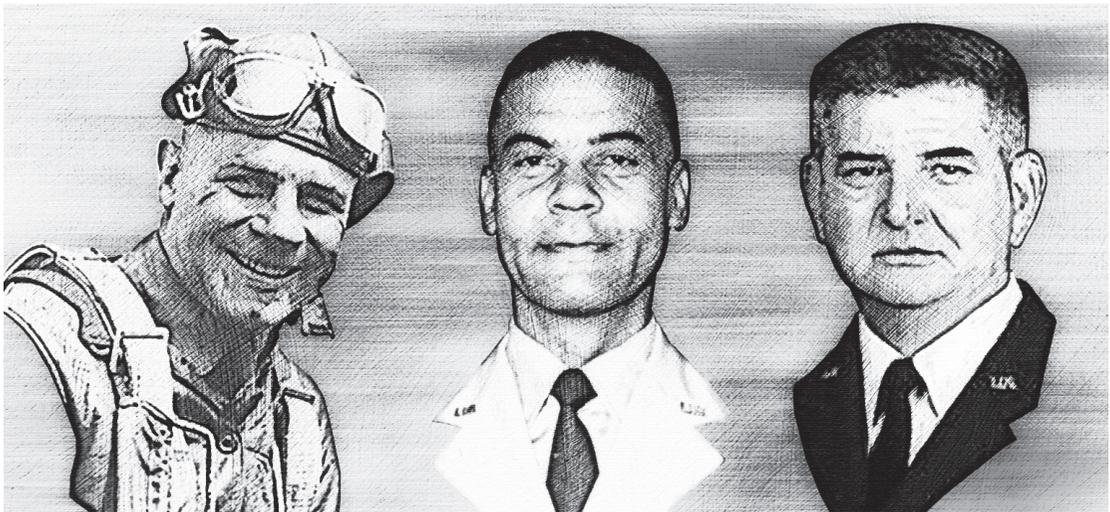
13. Quartier général du Commandement de combat aérien, *Tenets of Red Flag* (Principes de *Red Flag*), [https://do.acc.af.mil/doj/flags/tenets\\_of\\_rf.doc](https://do.acc.af.mil/doj/flags/tenets_of_rf.doc).
14. Dossier, Commandement des forces interarmées, sujet : *Should Red Flag Be a Joint Exercise?* (*Red Flag* devrait-il être un exercice interarmées ?), 6 juin 2001.
15. Message, 271700ZDEC75, commandant du 4440th Tactical Training Group – Red Flag (4440<sup>ème</sup> groupe d'entraînement tactique) au directeur adjoint des opérations, Commandement aérien tactique, 27 décembre 1975.
16. *Briefing, Tactical Air Command* (Commandement aérien tactique), sujet : *Red Flag—Its Purpose* (*Red Flag* – son objectif), sans date.
17. Sous-commission de la préparation des forces armées de la Chambre des représentants, *Statement by Maj Gen L. D. Johnston, Commander, Air Warfare Center* (Déclaration du général de division L.D. Johnson, commandant du centre de guerre aérienne), 107<sup>ème</sup> Cong., 2<sup>ème</sup> sess., 8 mars 2002, <http://armedservices.house.gov/openingstatementsandpressreleases/107thcongress/02-03-08johnston.html>.
18. Secrétariat de la défense, *Transformation Planning Guidance* (Directive de planification des transformations), avril 2003, 20–21, [http://www.defenselink.mil/brac/docs/transformation\\_planningapr03.pdf](http://www.defenselink.mil/brac/docs/transformation_planningapr03.pdf).
19. Secrétaire adjoint de la défense, *Department of Defense Training Transformation Implementation Plan* (Plan du secrétariat de la défense pour la mise en œuvre de la transformation de l'entraînement), 10 juin 2003, 10, [http://www.oft.osd.mil/library/library\\_files/document\\_214\\_Training%20Transformation%20Implementation%20Plan.pdf](http://www.oft.osd.mil/library/library_files/document_214_Training%20Transformation%20Implementation%20Plan.pdf).

# Etre secondé dynamiquement

## La condition sine qua non pour une direction efficace

PAR LE LIEUTENANT COLONEL SHARON M. LATOUR, USAF  
LE LIEUTENANT COLONEL VICKI J. RAST, USAF

*Résumé de l'éditeur : Plutôt qu'encourager les leaders à former leurs seconds par des « suivez-moi » – leçons impératives d'imitation –, il faut les amener à créer des subordonnés dynamiques en se basant sur leurs capacités et caractères spécifiques et objectifs. Ces compétences de second dynamique sont la base sur laquelle peut grandir son initiative jusqu'à atteindre naturellement celle d'un leader. Les aptitudes reconnues d'un second aident les leaders à concentrer leur effort de formation. Cette approche encourage les seconds à se développer complètement à partir de leurs propres personnalités, forces et faiblesses, et de facteurs situationnels.*



*Nous avons de bons caporaux, de bons sergents et quelques bons lieutenants et capitaines, et ceux-là sont beaucoup plus importants que de bons généraux.*

Général William T. Sherman

**E**TES-VOUS UN LEADER ? Un second ? En réalité, nous remplissons les deux rôles simultanément du moment où nous entrons dans le service militaire, au cours de notre carrière et bien sûr dans nos

« années de gloire ». Nous sommes des seconds – suivre fait naturellement partie de la vie et est un rôle essentiel que nous jouons en accomplissant nos devoirs de combattants et nos missions. Etant donné que la plupart des institutions sont

conformes aux modèles d'organisation bureaucratique ou hiérarchique, la majorité des membres des institutions militaires sont, par définition, plus souvent des seconds que des chefs. Peu de programmes de formation professionnelle – y compris ceux de l'armée américaine – prennent le temps de développer des compétences et des cultures de seconds efficaces. Les sources de promotion, les programmes des écoles de business, les séminaires exécutifs et les curriculum de l'éducation militaire professionnelle se concentrent plutôt sur la formation de leaders. Certains répondront que les différentes écoles techniques militaires comblent la lacune en formation de seconds pour les aviateurs, officiers et sous officiers. Cette approche ne fait que diminuer la valeur de la contribution des seconds à l'effort de combat. Si l'exercice technique et la formation permanente éducation/commandement est un acceptable « coup de pouce » au bon moment de la carrière d'une personne pour former de bons seconds, pourquoi ne pas développer une stratégie similaire pour former de bons leaders ? La réponse est que la plupart d'entre nous savons intuitivement que de telles mesures sont loin de répondre à la demande pour attirer et retenir des gens du calibre nécessaire à l'Armée de l'Air dans le futur. En d'autres termes, notre service dépense la plupart de ses ressources à former une fraction de ses membres, communiquant leur valeur à l'institution et établissant des chemins de carrière fondés sur les caractéristiques d'évaluation d'un commandement privilégié – tout en ignorant semble-t-il la grande majorité qui « simplement » suit. Cette stratégie est inadéquate pour affûter les compétences des guerriers dans l'environnement stratégique en rapide transformation que l'on va rencontrer dans un futur proche.

La formule actuelle met en valeur une illusion d'efficacité, mais elle n'optimise pas la performance de l'institution. Comment nous en rendons-nous compte ? Une lecture rapide des taux de rétention des membres de l'Armée de l'Air montre que parmi les « seconds », instiller un engagement dans l'institution reste un problème persistant. Par exemple, selon les statistiques du Centre du personnel de l'Armée de l'Air, le service cherche à retenir 55 pourcent

des aviateurs du premier terme, 75 pourcent des aviateurs du second terme et 95 pourcent des militaires de carrière. A part l'exception de l'année fiscale 2002, quand certaines mesures prévinrent les départs du service, l'Armée de l'Air n'a pas atteint ces modestes objectifs dans les trois catégories non engagées depuis l'année fiscale 1996.<sup>1</sup> La situation n'est pas meilleure dans les indispensables spécialités d'officiers.

Les domaines de carrière des gradés de l'Armée de l'Air (pilotes, navigateurs, directeurs de combats aériens) retiennent généralement environ 50 à 70 pourcent de leurs officiers. Les responsabilités en service actif et les salaires motivants de la carrière, cependant, ont tendance à fausser les données de conservation de l'ensemble. Les officiers des opérations non classées (espace, renseignement et météorologie) retiennent 48-65 pourcent de leurs membres, tandis que les officiers des missions de soutien choisissent de rester dans le service à un taux moyen de 44 pourcent.<sup>2</sup> Les efforts de l'Armée de l'Air pour gonfler ces chiffres ont tendance à se concentrer sur les questions de « qualité de vie » – une catégorie fourre-tout qui inclut des projets comme meilleur salaire, logement, et les avantages fournis par les installations des bases. Toutes ces initiatives sont importantes et appréciées mais elles ne réussissent pas à s'attaquer au rôle que les individus jouent en accomplissant la mission des unités en tant que seconds. Plutôt que de se focaliser sur les aspects négatifs de l'insatisfaction du militaire, les programmes de formation des seconds devraient tirer avantage des occasions d'inculquer et de renforcer les valeurs institutionnelles, de modeler effectivement les rôles et comportements des seconds et mettre en route le processus de parrainage (mentor).

Former des assistants/seconds dynamiques est une discipline. C'est à la fois un art et une science nécessitant des compétences et qui demande de concevoir des rôles de façon innovante – ce qui est peut-être plus important que la formation de leaders. S'il n'est pas secondé, un leader – à quelque niveau que ce soit – ne réussira pas à produire des organisations valables. Valoriser les assistants et leur formation est le premier pas pour cultiver des leaders réellement métamorphosés – des gens capables de motiver leurs seconds pour accomplir une mission sans

promesses remarquables ou transactionnelles (c.-à-d. récompenses immédiates de produits concrets). Cela nous écarte des demandes transactionnelles de leadership pour commencer à créer et à encourager un assistantat transformationnel pour rehausser une direction transformationnelle. Un programme d'assistantat dynamique devrait produire des individus qui – au moment voulu – arrivent à évoluer d'une façon cohérente vers le commandement tout en continuant à remplir simultanément leur rôle de second en aidant leurs supérieurs. Cet objectif nous permet d'identifier une stratégie de formation d'assistantat. De la même façon qu'on a identifié par des études les différentes caractéristiques requises d'un véritable leader, nous pouvons aussi suggérer des *compétences d'assistants* sur lesquelles baser les formations de seconds en termes d'aptitudes spécifiques et de programmes éducationnels pour favoriser la pensée critique éayant un jugement solide. Cette approche nécessite que les chefs reconnaissent et prennent leurs responsabilités en développant *des attributs ou des compétences spécifiques chez leurs subordonnés*. Des spécialistes de la formation de directeurs ont proposé des modèles d'identification des caractéristiques souhaitables chez les leaders ; de même, la discipline inhérente à un modèle de formation peut être bénéfique à des études d'assistantat. Un modèle centré sur les valeurs institutionnelles et les compétences d'assistantat fournirait un point de départ pour intégrer de façon synergique des programmes de formation leader assistantat. Comme les leaders tirent profit des qualités de leurs assistants, ils prépareront les membres de leurs organisations à mettre en oeuvre les conceptions qu'ils articulent pour la réussite d'une mission.

## Révolutionner les rôles traditionnels leader second

Les changements institutionnels dans les rôles et relations leader second sont à l'origine de la raison pour laquelle l'Armée de l'Air doit s'engager dans des programmes dynamiques d'assistantat pour faire progresser sa culture de guerre. Ces changements se retrouvent également dans les affaires et l'industrie. Un analyste a noté :

la pression croissante dans toutes sortes d'organisations pour fonctionner avec des ressources réduites. La réduction des ressources et des effectifs des compagnies a diminué le nombre de managers et augmenté leur champ de contrôle ce qui entraîne les seconds à prendre beaucoup des fonctions traditionnellement réservées aux leaders... En outre, la nature des problèmes auxquels font face beaucoup d'organisations est si complexe et les changements tellement rapides que l'on a besoin de plus de gens pour les résoudre... En général, améliorer une organisation est une tâche qui devrait *appartenir* aussi bien aux assistants qu'aux leaders.<sup>3</sup>

La réduction des effectifs des entreprises, la pression croissante pour fournir des résultats et l'étendue croissante des responsabilités des leaders sont des concepts avec lesquels les membres de l'armée sont familiers. Certaines institutions dans les affaires et dans l'armée n'ont pas remarqué – alors que ces pressions s'exerçaient d'elles-mêmes sur les cultures leader assistantat – que les leaders ont amplement l'occasion d'apprendre les stratégies et techniques d'adaptation aux changements sur le lieu de travail. Les assistants par contre, ont généralement deux choix : 1/ subir l'apprentissage du job qui leur impose des responsabilités de leader sans l'autorité correspondante 2/ se plier dans une attitude défensive contre la charge croissante de travail. Les deux attitudes usent le moral de l'individu et diminuent l'efficacité de la mission institutionnelle – aucune ne se montre productive d'assistants capables pour notre Armée de l'Air.

Selon Robert E. Kelley, éminent spécialiste des sciences humaines dans les études sur l'assistantat « ce qui distingue un second efficace d'un inefficace, c'est l'enthousiasme, l'intelligence et la participation volontaire – sans avantage particulier – dans la poursuite d'un objectif organisationnel. » Visant directement la tâche de former des assistants, Kelley dit que « comprendre les motivations et perceptions n'est pas suffisant. »<sup>4</sup> Il se concentre sur deux dimensions du comportement pour déterminer l'efficacité du second : la pensée critique et la participation.

La pensée critique comprend le fait d'aller au-delà de la collection d'informations ou de l'observation passive des activités. Elle impli-

que un *débat mental actif* avec les choses ou les événements que l'on pourrait autrement prendre pour argent comptant. L'esprit actif et indépendant affronte la situation et l'examine de près, la retournant dans tous les sens, procédant à un examen minutieux de ses implications ou possibilités de grande portée. Beaucoup de leaders actuels qui réussissent citent la pensée critique comme un comportement qu'ils attendent de leurs seconds de grande valeur. Quant au concept de participation, une personne qui s'engage activement et complètement montre l'image de quelqu'un qui « plonge la tête la première », *au plus près de la situation*. Cette position permet à la personne et à ceux dont il, ou elle, est proche, d'être en position *d'anticiper* les besoins et de planifier en conséquence. A l'inverse, les individus passifs sont bloqués dans un mode réactif permanent, se plaçant eux-mêmes à la merci de la tendance générale au lieu de se préparer à des changements de courant imminents. En combinaison, la pensée critique et la participation génèrent quatre modèles de seconds.

Kelley soutient que les bons seconds ont tendance à être hautement participatifs et à avoir l'esprit critique. Ce type de personne a le cas échéant une opinion différente, partage le mérite, admet ses fautes et montre généralement un excellent jugement. Kelley indique que ce second possède plusieurs qualités essentielles : autonomie, engagement, compétence (aptitudes majeures) et concentration, en plus du courage (crédibilité et honnêteté).<sup>5</sup> Bien que beaucoup de gens reconnaissent ces traits comme des compétences de direction, si l'on suit Kelley, ils demeurent primordiaux pour le rôle de soutien que remplit le second. Ce type de second représente le lien essentiel entre le leader et les formations de seconds. Comme les leaders développent et transmettent l'« image de grandeur » de l'institution, ils se tournent naturellement vers de tels individus pour les aider à communiquer leur conception au reste de l'institution. L'incalculable opinion des seconds efficaces permet aux autres de séparer les tâches essentielles à l'accomplissement d'une mission des menus détails. Pendant que le leader dirige, le second participe activement à l'exécution de la tâche pour accomplir la

mission ; la relation leader second produit la dynamique nécessaire à l'équipe dans la réalisation de la mission. Ceux qui se montrent capables de suivre efficacement habituellement vers les positions de commandement avec le temps. Plus qu'aucun autre attribut mesurable, ce phénomène éclaire la nature interactive de la relation leader second.

Kelley caractérise comme suit les trois autres types de seconds (tableau 1) :

« Les moutons » sont passifs et ne critiquent pas, manquent d'initiative et de sens des responsabilités. Ils accomplissent les tâches demandées un point c'est tout. Les « bénis oui oui » sont gentils mais forment un groupe sans esprit d'entreprise. Dépendant de leur chef pour l'inspiration, ils peuvent être agressivement déférents, voire serviles... Les « assistants aliénés » sont critiques et indépendants d'esprit mais remplissent leur rôle passivement. D'une manière ou d'une autre, quelquefois, quelque chose « les rebute », les poussant à se distancer de l'organisation et de la légitimité de sa mission. Souvent cyniques, ils ont tendance à sombrer graduellement dans l'acquiescement mécontent.<sup>6</sup>

Kelley émet une observation importante en ce qui concerne l'influence de certains seconds sur certains chefs, assurant que ces derniers se sentent bien – ou même accueillent à bras ouverts – les « bénis oui oui » ou d'autres seconds peu performants. La formation de seconds est l'ultime responsabilité du leader. On attend du leader de demain qu'il ait la volonté de se mouvoir au-delà des zones confortables. L'émergence de menaces sécuritaires nous impose de le faire.

**Tableau 1. Types de seconds**

	<i>Elevée</i>	Seconds aliénés	Seconds efficaces
<b>Pensée critique</b>			
	<i>Faible</i>	Moutons	Bénis oui oui
		<i>Passive</i>	<b>Participation</b> <i>Active</i>

Tiré de Robert E. Kelley, «In Praise of Followers» (Eloge des seconds), dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (Le commandement militaire : à la recherche de l'excellence), 3ème éd. Robert L. Taylor & William E. Rosenbach (Boulder, CO : Westview Press, 1996), 137.

D'autres chercheurs ont une approche plus ou moins similaire des études de l'assistanat.

Selon eux, les bons seconds sont « déterminés à être hautement performants et admettent partager les responsabilités au regard de la qualité de leur relation avec leurs chefs... Ils savent ne pas pouvoir être complètement efficaces sauf s'ils travaillent au sein d'une collaboration qui requiert à la fois un engagement à une grande performance et un engagement à développer de bonnes relations avec leurs partenaires (y compris leur leader) dont l'apport est essentiel au succès de leur propre travail. »

<sup>7</sup> Cette perspective éclaire deux dimensions de l'aptitude idéale du second « l'initiative de performance » et « l'initiative de relation ». A l'intérieur de ces deux dimensions, on trouve des descriptions (ou des échelons) que nous pourrions appeler des attributs. Ils indiquent que le second idéal agirait comme un partenaire dans la relation de leader second.

L'initiative de performance, un engagement aux plus hauts niveaux d'effort, comprend ce qui suit :

- *Travailler (efficacement) avec les autres.* Les seconds équilibrent leurs intérêts personnels avec ceux des autres et trouvent un but commun. Ils entraînent, mènent, conseillent et collaborent pour l'accomplissement d'une mission.
- *Adopter le changement.* Les seconds sont voués à un progrès permanent, réduction des gaspillages en tout genre, et commandement par l'exemple. Ils sont les agents du changement.
- *Faire le travail (compétence).* Les seconds savent ce que l'on veut obtenir, s'efforcent d'être les meilleurs et tirent satisfaction d'exercer leurs standards personnels les plus élevés. Pour eux, le travail fait partie de la vie.
- *Se voir soi-même comme une capacité (en appréciant ses propres compétences).* Les seconds savent évaluer ce qu'ils apportent à l'organisation et se considèrent comme des capitaux/investissements.

Ces compétences s'appliquent aux formateurs d'équipes qui « sont orientés avec enthousiasme vers l'avenir » et cherchent toujours à être les meilleurs.

L'initiative relationnelle, qui implique que les seconds partagent la responsabilité avec les leaders dans une relation efficace et travaillent à augmenter l'ouverture et la compréhension pour améliorer la perspective de choix informels, comprend ce qui suit :

- *Bâtir la confiance* (valeurs essentielles ; leur parole est le lien). Les seconds incarnent en retour à une attitude honnête. Ils partagent les projets et les doutes. Ils sont fiables et gagnent la confiance de leur leader.
- *Communiquer courageusement (réaction honnête et opportune).* Les seconds disent les vérités déplaisantes pour servir l'organisation. Ils attendent la même chose des autres et savent se mettre en danger.
- *Identification avec le leader.* Les seconds sont loyaux envers leur « partenaire de succès » et tirent satisfaction des réussites du leader.
- *Adopter la vision du leader (voir large, dans la perspective du leader).* Les seconds connaissent les limites de leurs perspectives personnelles et comptent activement sur les vues des autres pour améliorer l'efficacité de l'équipe. Ils ont une compréhension claire des priorités.

Combiner les compétences de ces deux dimensions détermine un second dont la droiture et l'intégrité gagnent la confiance du leader. C'est un second (partenaire) dont la loyauté crée une atmosphère dans laquelle les membres de l'équipe partagent le succès du leader en adoptant les vues de l'organisation comme les leurs.<sup>8</sup>

Ces valeurs permettent de caractériser d'autres types de seconds (tableau 2). Le « politique » a des qualités relationnelles qui peuvent être mal orientées et peuvent déprécier la performance. Les « subordonnés » sont des seconds traditionnels, contents de faire ce qu'on leur commande. Ils peuvent être mal

**Tableau 2. Autres types de seconds**

Initiative relationnelle	Grande	Politique	Partenaire
	Faible	Subordonné	Collaborateur
		Initiative performance	
		Faible	Grande

Tiré de Earl H. Potter, William E. Rosenbach & Thane S. Pittman, «Leading the New Professional» (Diriger les nouveaux professionnels), dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (Commandement militaire : A la recherche de l'excellence), 3ème ed., ed. Robert L. Taylor & William E. Rosenbach (Boulder, CO : Westview Press, 1996), 149.

disposés ou simplement inconscients de la possibilité d'une plus grande contribution. Enfin, les « *collaborateurs* » sont des bourreaux de travail et représentent souvent une force créatrice. Ils pourraient maximiser leur apport en mettant de l'énergie à comprendre les vues du patron, par l'établissement de relations. C'est le « *partenaire* » qui produit une performance de travail exceptionnelle par une perspective acquise de saines relations avec le leadership et le groupe de ses pairs.

Pour résumer ce que ces importantes approches apportent aux études sur l'assistanat, nous pouvons définir les bons seconds en ces termes : des individus à fort engagement organisationnel qui sont capables de bien fonctionner dans l'environnement d'une équipe orientée vers le changement. En outre, ils sont indépendants, ont l'esprit critique avec une intégrité et des compétences très développées. Ainsi, les seconds valables font preuve de loyauté envers leur patron en soutenant sa conception organisationnelle et ses priorités. Un exemple vécu éclaire ces observations et les rend encore plus évidentes.

Dans son livre *American Generalship* (Le « généralat » américain), Edgar F. Puryear Jr. interrogeait l'ancien Secrétaire d'état Colin Powell et lui demandait pourquoi, selon lui, il avait été choisi pour être président de l'état major Interarmées. Powell répondit,

Allez savoir. J'ai travaillé très dur. J'ai été très loyal envers les gens qui m'ont nommé, envers

les gens qui étaient en dessous de moi, envers mes collègues. J'ai construit une réputation de quelqu'un en qui on peut avoir confiance. Je vous aurais toujours donné le vraiment meilleur de moi-même. J'ai toujours essayé de faire ce que je pensais être juste sans être prisonnier de ce que pouvaient être les conséquences de mes actions... Que je devienne général ou pas n'a pas réellement fait de différence quant au respect que j'ai de moi-même ou ma propre estime. J'ai tout simplement aimé être dans l'armée.<sup>9</sup>

Alors, la question se pose : Comment former de tels individus ?

### Le cas pour une formation efficace de second

Il peut sûrement y avoir des avis différents sur les priorités à donner aux différents attributs des seconds ou sur le fait de savoir si telle compétence est plutôt du domaine de formation du leader ou de celui du second. Peu importe, il est utile de parler du *mécanisme* primordial par lequel les seconds acquièrent les comportements ou les compétences nécessaires à leur réussite : le parrainage.

Edgar H. Schein discute des façons dont les dirigeants créent les cultures, y compris les comportements attendus, à travers six « mécanismes intégrés », l'un d'entre eux est un « rôle délibéré de formation, enseignement et entraînement ». Il raconte une histoire qui montre comment enseigner les comportements désirés par l'exemple :

La famille Jones rappela un ancien directeur comme PDG (CEO - Chief Executive Officer = Président directeur général) après que plusieurs autres PDG aient échoué. La première chose qu'il (l'ancien directeur) fit en tant que nouveau PDG fut d'expliquer dans une grande réunion sa propre méthode particulière d'analyse de performance de la société et la planification de son avenir. Il dit explicitement au groupe « Voilà, ceci est un exemple du type de bonne planification et de direction que je veux dans cette organisation. » Il ordonna ensuite à son exécutif de préparer un processus de planification à long terme dans l'esprit de ce qu'il venait d'expliquer et leur donna une date buttoir pour

présenter leur propres plans selon la nouvelle présentation.

En entraînant ses subordonnés directs de cette façon, il leur fit connaître son niveau d'attente ou le niveau de compétence qu'ils devraient s'acharner à atteindre. Cette technique publique ouverte de parrainage – ou comme Schein la caractériserait ce « rôle délibéré de formation, enseignement et entraînement » – est la clé pour former des seconds valables.<sup>10</sup>

Les bons leaders reconnaissent que leurs façons de voir influencent leurs subordonnés. Les priorités du leader deviennent les priorités du second. Le leader transmet de nombreuses manières ses sujets de préoccupation – quelquefois directement, d'autres fois indirectement selon le contexte. Tant que les seconds comprennent clairement les attentes du chef et les niveaux attendus de compétence, le nombre des face-à-face est généralement sans importance. Ce qui est d'une importance capitale est la conscience qu'auront les chefs de la façon dont leurs priorités et leurs actions vont servir de critères aux comportements et aux valeurs de leurs subordonnés.

Une culture de parrainage est indispensable pour faire passer de façon nuancée les valeurs, priorités, comportements et traditions qui s'imposent dans une organisation. Dans une autre interview de *American Generalship*, Puryear parle au général Bill Creech, connu pour avoir rempli sa mission en révolutionnant le TAC – *Tactical Air Command* (Commandement tactique aérien), précurseur du *Air Combat Command* (Commandement de combat aérien) quand il servit comme commandant de 1978 à 1984. Le général Creech décrit quelques-uns des 25 patrons qu'il eut durant ses 35 ans de carrière.

Seulement quatre de ces patrons se donnèrent du mal pour faire du parrainage... à ceux d'entre nous qui travaillions pour eux. Et de loin, le meilleur d'entre eux était le général Dave Jones, pour lequel je travaillais lorsqu'il était le CINC (commandant en chef, aujourd'hui connu comme commandant régional combattant) de l'USAFE – *United States Air Force in Europe* (Armée de l'Air des Etats-Unis en Europe)... Il enseignait méticuleusement les techniques du commandement,... se basant sur sa propre ex-

périence au long des années, et il y passait ainsi plusieurs jours... Il me donna seul à seul nombre de conseils qui m'ont beaucoup servi alors et par la suite. Ce sont ces exemples que j'ai utilisés comme base pour établir le système de parrainage du TAC.<sup>11</sup>

Le général Jones instaura principalement une culture de parrainage à l'intérieur de l'USAFE lorsque ses seconds l'imitèrent. Selon notre propre expérience, il est avéré que tous les membres de notre Armée de l'Air ne sont pas activement guidés par leurs chefs. Nous avons quelques exemples d'efforts pour démontrer l'importance du parrainage mais jusqu'au moment de notre écrit, l'adhésion réelle de la plus haute direction au parrainage est encore en gestation. Pour l'essentiel, la plus importante contribution des chefs à leurs unités et à l'Armée de l'Air est de *s'assurer que la mission peut être poursuivie sans eux*. Notre culture a tendance à récompenser les individus qui occupent le devant de la scène et à oublier ceux qui, par derrière, font le gros du travail. C'est pour cela qu'il restera difficile d'adopter cette contribution comme fondement du parrainage et de la traduire dans la pratique quotidienne.

Dans le genre, une des coauteurs de cet article raconte une histoire intéressante. En tant que sous-lieutenant, elle rencontrait de sérieuses difficultés avec son superviseur, lieutenant, dans la maintenance d'avion. Leur commandant d'escadron, – commandant « de la vieille école du TAC » – les appela un jour dans son bureau et délivra ce message : « Ollie, votre travail est d'enseigner tout ce que vous savez à Vicki. Si elle échoue lorsque vous quittez le dépotoir à bombe, vous échouez aussi. Rast, votre travail est d'apprendre. Rompez ! ». Cette intervention de 45 secondes, littéralement, mit fin à cette session spéciale de parrainage (il y en eut beaucoup d'autres !) mais elle influença profondément les deux jeunes officiers dans la façon dont elles voyaient leurs rôles en tant que leaders, seconds, enseignants et mentors. Le Dr. Schein indiquerait que ce changement de conception du rôle de leader en celui de formateur de second – en réalité préparer son remplacement – est une condition *sine qua non* pour que le parrainage s'enracine.

L'AFI 36-340 – *Air Force Instruction* (Instruction de l'Armée de l'Air), *Air Force Mentoring* (Parrainage de l'Armée de l'Air), stipule une ligne de conduite à tous les membres de l'Armée de l'Air. Elle charge en particulier tous les superviseurs de servir de mentors *officiels* à leurs subordonnés. A partir du moment où cette culture prend officiellement racine, il y a de la place pour un parrainage informel solide. Selon l'instruction, « le parrainage de l'Armée de l'Air couvre une large gamme comme : direction de carrière, formation technique et professionnelle, commandement, histoire et patrimoine de l'Armée de l'Air, doctrine de la puissance aéro-spatiale, vision stratégique, contribution au combat interarmées. Elle inclut aussi des connaissances de l'éthique de nos professions du service militaire et civil et la compréhension des valeurs principales de l'Armée de l'Air, l'intégrité d'abord, puis le service avant soi-même, et l'excellence dans tout ce que nous faisons. »<sup>12</sup>

En accord avec les observations du général Creech, l'AFI 36-3401 précise que le parrainage est de la responsabilité des leaders, leur imposant – par l'implication directe dans la formation du subordonné – de donner à leurs seconds des évaluations réalistes de leur performance et de leur potentiel et de créer des buts pour réaliser ce potentiel. L'instruction *encourage* les mentors non officiels : « Le superviseur immédiat... est désigné comme mentor principal... Cette désignation ne limite en aucune façon le désir du subordonné de rechercher un conseil complémentaire et un avis sur sa formation professionnelle auprès d'autres sources ou mentors. »<sup>13</sup>

En conséquence, les relations de parrainage sont vitales pour les seconds qui cherchent à comprendre l'essentiel des actions de leurs leaders. Quelles étaient les options ? Pourquoi est-ce que les patrons décident de faire ce qu'ils font et au moment où ils choisissent de le faire ? Questionné sur la façon de devenir un décideur, Dwight D. Eisenhower répondit « Se trouver entre des gens qui prennent des décisions. Ces officiers qui ont atteint les plus hautes positions de commandement étaient dans l'entourage des preneurs de décisions, qui leur ont servi de mentors. »<sup>14</sup>

## Formation concrète du second

Devenons plus précis. Les discussions sur le développement du leadership a tendance à se concentrer sur l'acquisition de *compétences*-clés distinctes, plutôt que sur l'imitation du *style* d'un leader. Nous suggérons que les seconds peuvent pour beaucoup, se former dans la même optique.<sup>15</sup> Les *styles* du leader traditionnels (qu'il soit autocratique, bureaucratique, démocratique, laisser-faire, etc.) ne sont plus adaptés à des environnements dynamiques et changeants. Est-ce qu'une organisation pourrait vraiment se permettre d'avoir un *bona fide* directeur « laisser-faire » au gouvernail quand le bureau central ou le commandement général ordonne un remaniement rapide ? Développer des *compétences* de commandement donne aux leaders pleins d'avenir une boîte à outils sur laquelle ils peuvent compter dans n'importe quelle situation.

Le Dr. Daniel Goleman, partisan de premier plan de l'intelligence émotionnelle, identifie cinq catégories de compétences personnelles et sociales : (personnelles) conscience de soi, autorégulation, motivation, empathie et aptitudes sociales. Si l'on étudie plus attentivement, disons, l'empathie, on trouve des *qualités spécifiques* : compréhension des autres, formation des autres, acquisition de l'orientation du service, utilisation de la diversité, et culture de la conscience politique.<sup>16</sup> Il insiste sur le fait que chacun de nous a des zones pour lesquelles nous sommes plus ou moins naturellement doués. Certains sont plus bienveillants que d'autres pour l'empathie (à cause d'une socialisation précoce, de dispositions émotionnelles, etc.) et par conséquent plus aptes que d'autres pour les disciplines qui en relèvent. Cependant, l'individu moins empathique n'est pas une cause perdue parce que le parrainage par des supérieurs peut améliorer les zones moins développées.

Si nous utilisons notre ensemble de *compétences de second* comme un modèle (les leaders peuvent adapter les attributs en question à leurs propres normes et valeurs culturelles), nous pouvons extrapoler une *approche de la formation d'attributs de second* basée sur le travail de découverte de Goleman dans la formation

d'attributs du leadership. Il dit que le second a besoin de changer son comportement, suivi de près par le leader mentor. Les organisations doivent « aider les gens à rompre avec leurs vieilles habitudes de comportement et à en établir de nouvelles. Non seulement cela prend plus de temps que des programmes d'entraînement conventionnels, mais cela demande en outre une approche individualisée. »<sup>17</sup> Ainsi, quels sont les attributs de second qui demandent une formation délibérée ?

### Attributs et composantes plausibles du second

Après avoir examiné diverses études, cet article a sélectionné plusieurs attributs du second :

- *Fait preuve de loyauté* (montre une profonde implication dans l'organisation, adhère à la conception et aux priorités du patron, montre aimablement son désaccord, uniformise les objectifs personnels et ceux de l'organisation)
- *Fonctionne bien dans des environnements orientés vers le changement* (sert comme un agent du changement, montre de l'habileté, passe sans heurt du commandement à l'assistanat)
- *Fonctionne bien dans les équipes* (collabore, partage les mérites, agit de façon responsable envers les autres)
- *Pense d'une manière indépendante et critique* (diffère courageusement, prend des initiatives, exerce de l'auto direction)
- *Considère que l'intégrité est d'une importance primordiale* (soit digne de confiance, dit la vérité, maintient les plus hauts niveaux de performance, reconnaît les erreurs commises).

Notre recherche nous conduit à penser que les seconds apprennent de manière plus efficace en observant les actions (comportement d'après un modèle) des leaders d'une organisation. Toutefois, comme Goleman le fait remarquer, inciter les autres à adapter leur com-

portement nécessite souvent une approche individualisée. Que l'on appelle cela préparer (entraîner à des aptitudes spécifiques) ou parrainer (relation à plus long terme), pour que les leaders puissent corriger les manques dans les compétences du second, ils doivent porter une attention mûrement réfléchie aux opportunités de formation de chaque individu.

Suivre les progrès peut se faire de façon formelle ou informelle. Un mentor peut demander au second et à l'ensemble de ses pairs comment les choses se passent dans l'équipe. Quelle est la fréquence d'utilisation de la boîte à idées ? Est-ce que les suggestions sont bien réfléchies ? (Est-ce qu'elles correspondent à ce que le patron a à l'esprit ?) On peut même utiliser des formulaires de satisfaction client pour mesurer certaines capacités... la liste est longue. Mais le contrôle le plus important est l'évaluation permanente que le patron fait dans l'évolution de sa relation avec chaque second.

### Conclusion

Nous avons exploré ce qu'est l'assistanat, dénominateur commun que nous partageons tous en tant que membres de notre culture, en examinant brièvement les attributs plausibles et pertinents à l'assistanat efficace. Nous avons déterminé que ces attributs devraient, la plupart du temps, permettre aux seconds de devenir leaders pratiquement sans effort. En utilisant la démonstration de Schein de la création de cultures, nous avons établi un cas montrant l'implication du leader dans la formation de subordonnés. En nous mettant dans le sillon des études sur l'assistanat de Kelley et autres, nous avons sélectionné des attributs d'assistants spécifiques, d'après le modèle théorique de l'intelligence émotionnelle inspiré des compétences pour leaders de Goleman. Encore plus important pour une étude plus approfondie, nous avons démontré le besoin du parrainage dans l'Armée de l'Air – le media par lequel notre service peut faire passer sa culture aux nouvelles générations.

Dans cette recherche des spécificités capables de développer de meilleurs seconds, nous

avons découvert l'existence de nombreux attributs se chevauchant parmi les compétences d'un leader efficace et celles d'un second dynamique. En considérant ces réflexions à propos des *opportunités propres au second* de soutenir la mission et si l'on donne un nom aux *caractéristiques et capacités spécifiques du second*, les leaders peuvent maintenant s'intéresser délibé-

ment à des plans de formation pour leurs seconds. Dans l'avenir, la communication, l'appréciation et les compétences liant les leaders et leurs seconds devraient largement s'améliorer puisque les rôles complémentaires, et se recouvrant partiellement, sont articulés plus efficacement en termes d'une approche basée sur les aptitudes s'appliquant à tous. □

## Notes

1. «Talking Paper on Air Force Military Retention» (Lecture sur la rétention des militaires de l'Armée de l'Air), <http://www.afpc.randolph.af.mil/afretention/RetentionInformation/Pages/General.asp> (accédé le 4 mars 2003).

2. Ibid. Remerciement spécial au colonel Chris Cain pour avoir fourni ces données et commentaires.

3. Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, et Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (Commandement : Mise en valeur des enseignements de l'expérience), 3<sup>ème</sup> ed. (Boston : Irwin McGraw-Hill, 1999) 32-34, 39.

4. Robert E. Kelley, «*In Praise of Followers*» (Eloge des Seconds), dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (Commandement militaire : A la recherche de l'excellence), 3<sup>ème</sup> ed., ed. Robert L. Taylor and William E. Rosenbach (Boulder, CO: Westview Press, 1996), 136-37.

5. Ibid., 138-41.

6. Ibid., 137.

7. Earl H. Potter, William E. Rosenbach, et Thane S. Pittman, «*Leading the New Professional*» (Diriger le nouveau professionnel), dans *Military Leadership* (Le leadership militaire), ed. Taylor & Rosenbach, 148.

8. Ibid., 149-50.

9. Edgar F. Puryear Jr., *American Generalship: Character Is Everything: The Art of Command* (Le « Généralat » américain : Tout est dans le caractère : l'Art du commandement), (Novato, CA : Presidio Press, 2000), 229.

10. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (Culture organisationnelle et Commandement), 2<sup>ème</sup> ed. (San Francisco : Jossey-Bass, 1992), 230, 241-42.

11. Puryear, *American Generalship* (Le « Généralat » américain), 218-19.

12. *Air Force Instruction* (AFI) 36-3401 (Instruction de l'Armée de l'Air), *Air Force Mentoring* (Le parrainage de l'Armée de l'Air), 1<sup>er</sup> juin 2000, 2.

13. Ibid.

14. Cité dans Puryear, *American Generalship* (Le « Généralat » américain), 188.

15. Voir Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (Travailler avec l'intelligence émotionnelle), (New York : Bantam Books, 1998).

16. Ibid., 26-27.

17. Daniel Goleman, «*What Makes a Leader?*» (Ce qui fait un leader ?), *Harvard Business Review*, mars-avril 2000, 97.



**Commanding an Air Force Squadron in the Twenty-first Century: A Practical Guide of Tips and Techniques for Today's Squadron Commander** (*Commander un escadron de l'Armée de l'Air au vingt et unième siècle : un guide pratique de conseils et techniques à l'intention du chef d'escadron d'aujourd'hui*), par le lieutenant colonel Jeffrey F. Smith. Air University Press (<http://www.maxwell.af.mil/au/aul/aupress>), 131 West Shumacher Avenue, Maxwell AFB, Alabama 36112-6615, 2003, 194 pages, \$18.00 (Broché).

Dans *Commanding an Air Force Squadron in the Twenty-first Century*, le lieutenant colonel Jeffrey Smith actualise et développe la pensée exprimée par le colonel Timothy T. Timmons dans *Commanding an Air Force Squadron* (Commander un escadron de l'Armée de l'Air) (1993). L'ouvrage préserve la structure de son prédécesseur et l'impression générale qui s'en dégageait, tout en actualisant et renforçant le traitement de certains thèmes plus ou moins dépassés. Le colonel Smith démontre une excellente compréhension des défis auxquels doivent faire face les chefs d'escadron. Écrivant dans un style d'une lecture aisée, il guide le lecteur dans un examen de nombreux types de questions auxquelles sont confrontés les commandants pendant la période où ils sont à la tête de leur unité. Même si l'auteur aborde ses thèmes avec une légèreté (il donne à certains de ses chapitres des titres tels que « *Cats and Dogs* » [Chiens et chats] et « *The Good, the Bad, and the Ugly* » [Le bon, la brute et le truand]) qui n'exclut pas le sérieux, il ne répugne pas à traiter des sujets difficiles – la dissolution d'une unité ou la mort d'un membre de l'escadron, par exemple.

Même si l'ouvrage porte essentiellement sur les escadrons de l'Armée de l'Air, ses enseignements sont applicables à tous les niveaux de commandement. Chaque commandant doit conseiller ses subordonnés, communiquer intelligemment, rédiger des rapports d'évaluation, ainsi qu'utiliser le courriel et les réunions avec efficacité – fonctions que le colonel Smith traite toutes en profondeur. Il établit des fondations solides de documents d'accompagnement en citant des officiers commandant ou ayant commandé des escadrons de la Force aérienne dont les témoignages rendent compte en détail de la façon dont ils firent face à diverses situations dans le monde réel. Ces exemples illustrent la façon dont les chefs de divers escadrons et autres unités de l'Armée de l'Air appliquent les concepts examinés dans l'ouvrage.

Contrairement à certains ouvrages consacrés au commandement et au leadership, celui-ci n'offre aucune check-list ni recette de succès. Il donne plutôt des conseils pratiques et permet au lecteur d'élaborer son propre plan d'action. Il arrive beaucoup trop souvent que les check-lists soient tellement génériques ou spécifiques qu'elles sont inutilisables. L'auteur a le mérite d'éviter ce piège en choisissant une approche raisonnable et réaliste dont le but est d'aider à former des leaders capables de faire face à des crises sans devoir s'appuyer sur des conseils artificiels et stéréotypés.

Il s'agit en fait d'un ouvrage consacré moins au leadership qu'au commandement. La différence est subtile mais néanmoins visible. Le lecteur n'y trouvera aucun chapitre sur les caractéristiques du leadership, les modèles de leadership situationnel ou les techniques de motivation. Le colonel Smith offre au contraire un changement de perspective aussi bienvenu que nécessaire en adaptant son étude au traitement de thèmes négligés par d'autres ouvrages ou trop restreints pour le champ de ceux-ci – par exemple, l'arrivée dans une nouvelle unité, la résolution des problèmes de changement de commandement et l'interaction avec le sergent-chef de l'escadron.

Cet ouvrage est exactement ce que laisse entendre son sous-titre, c'est la raison pour laquelle je le recommande non seulement aux chefs d'escadron mais également à quiconque cherche à améliorer ses aptitudes au leadership. Ils profiteront sans aucun doute de sa perspective et de son champ d'étude uniques.

**Commandant Kevin D. Smith, USAF**  
*Diego Garcia*

**NATO's Eastern Agenda in a New Strategic Era** (Programme de l'OTAN pour l'Europe de l'est dans une ère stratégique nouvelle), par F. Stephen Larrabee. RAND. <http://www.rand.org>, 1700 Main Street, Santa Monica, California 90407-2138. 192 pages, 2003, \$30.00. <http://www.rand.org/publications/MR/MR1744/>

Le 2 avril 2004 sept nouveaux drapeaux ont été hissés devant le siège de l'OTAN à Bruxelles. Cet événement marquait l'admission officielle dans l'OTAN de l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie, la Slo-

vaquie, la Roumanie, la Slovénie et de la Bulgarie, une cérémonie que l'on aurait pensée très improbable il y a quelques années. Elle marquait aussi une autre étape dans la transformation permanente de l'OTAN, une transformation qui débutât à la fin de la Guerre froide et qui continue dans le nouvel environnement stratégique du monde post 11 septembre. Dans ce court ouvrage bien documenté et bien construit, Stephen Larrabee explique parfaitement bien les raisons de l'élargissement continu de l'OTAN et les défis qui s'annoncent à l'organisation et aux Etats-Unis.

Ce livre a été écrit sous les auspices du *RAND's Project Air Force* (Projet RAND de Armée de l'Air) par Stephen Larrabee, un analyste très respecté de la transformation de l'OTAN, qui écrit sur le sujet depuis plus de dix ans. Dans un article maintenant célèbre de l'édition de septembre/octobre 1993 du *Foreign Affairs*, écrit avec Ron Asmus et Richard Kugler, il invente la phrase « l'OTAN doit aller au-delà de sa zone de responsabilité ou se retirer des affaires » (p. 31). Il poursuit dans cette orientation d'arguments et pense que l'expansion de l'OTAN vers l'est est un point clé de son intérêt dans le monde post 11 septembre.

Il identifie quatre défis stratégiques auxquels la transformation de l'OTAN doit faire face au moment où l'organisation repousse ses frontières vers l'est : 1) consolider les transitions démocratiques en Europe de l'est et Europe centrale, 2) assurer la sécurité dans les états baltes, 3) développer une stratégie post-élargissement pour l'Ukraine, et 4) intensifier le partenariat Russie-OTAN. Larrabee pense aussi que l'OTAN devra développer des stratégies pour gérer les Balkans, le Caucase, et l'Asie centrale.

Les premiers pays d'Europe centrale et d'Europe de l'est à rejoindre l'OTAN furent la Pologne, la République tchèque, et la Hongrie en mars 99. Ironiquement, ils ont rejoint l'OTAN juste quelques semaines avant que celle-ci « n'entre en guerre » pour la première fois de son histoire, avec le lancement de l'opération *Allied Force* (Opération forces alliées). La Hongrie se retrouva ainsi à fournir des bases pour les frappes aériennes de l'OTAN contre la Serbie. La seconde vague de l'élargissement concernait la Slovaquie, la Roumanie, la Bulgarie, et la Slovénie qui sont devenus membres de l'organisation en Europe centrale et Europe de l'est. Larrabee note que tous ces pays travaillent encore à renforcer leur démocratie et qu'ils ont encore beaucoup d'efforts à faire pour moderniser leurs forces armées. Pour l'Armée de l'Air américaine, ces pays offrent des bases relais pour des régions plus à l'est. Des bases en Bulgarie et en Roumanie ont été utilisées pour les opérations *Enduring Freedom* et *Iraqi Free-*

*dom*. Ces pays offrent aussi un environnement pour l'entraînement moins contraignant que dans beaucoup d'autres endroits d'Europe occidentale. En « hissant le drapeau » dans ces pays, les Etats-Unis leur ont montré leur engagement envers eux, ont renforcé les relations militaires-à-militaires, et leur ont apporté une monnaie solide et avantageuse pour leur économie.

L'admission dans l'OTAN des pays baltes, à savoir la Lettonie, la Lituanie, et l'Estonie fût le point culminant d'un processus qu'on croyait encore impossible il y a seulement quelques années. Ces pays devinrent les premiers pays de l'ex Union soviétique à être admis dans l'organisation. Admis comme membres de l'organisation pour des raisons politiques essentiellement, ils posent à l'OTAN un sérieux problème de défense : comment seraient-ils défendus ? Larrabee suggère que la solution réside peut-être dans l'utilisation d'armes de précision guidées et dans l'usage de la guerre centrée sur le réseau, selon le « modèle afghan ». L'Armée de l'Air assumerait le leadership pour mener ce type de stratégie.

Son analyse du besoin de l'OTAN et des Etats-Unis d'étendre et d'approfondir leurs relations avec l'Ukraine et la Russie implique des problèmes du même ordre. Ces deux pays ont des démocraties fragiles ou insuffisantes, et des organisations militaires qui ont besoin des réformes profondes. Ces deux pays sont cruciaux pour la sécurité en Europe, et mondiale pour ce qui concerne la Russie. Il indique clairement que les enjeux sont importants, et que les résultats sont loin d'être certains.

Larrabee indique que les problèmes qui existaient dans les Balkans dans les années 90 ne sont toujours pas complètement réglés, mais il pense que l'Union Européenne pourrait assumer la plus grande part des responsabilités dans cette région, libérant l'OTAN pour d'autres actions. Il persiste dans sa pensée que l'OTAN a une mission de grande valeur à accomplir « au-delà de sa zone de responsabilité », et note que l'importance de l'Asie centrale s'est accrue de façon considérable avec l'implication de l'OTAN et des Etats-Unis en Afghanistan. Cette implication devrait se poursuivre dans le futur. En plus de l'Afghanistan, il voit un rôle pour l'OTAN en Irak et peut-être aussi ailleurs au Moyen Orient.

Larrabee offre un argumentaire fort que les Etats-Unis peuvent servir ses intérêts en faisant la guerre au terrorisme et à d'autres défis liés à la sécurité au 21<sup>e</sup> siècle en exploitant son rôle de leadership au sein de l'OTAN. Renforcer les capacités de l'OTAN à s'adapter à un nouvel environnement sécuritaire ne sera pas chose facile. Cela nécessitera de la part de Etats-Unis un engagement important en temps et

efforts, mais un tel engagement en vaudrait réellement la peine.

L'atout majeur de cet ouvrage réside dans la manière claire et concise avec laquelle l'auteur présente son analyse. Pour ceux qui ont peu de temps, il résume en neuf pages au début du livre l'essence de son analyse. Bien que le livre n'ait pas d'index, il est bien organisé, permettant de trouver rapidement une information particulière sur un sujet donné. Pour ceux qui sont à la recherche d'un ouvrage offrant de bonnes bases sur les implications stratégiques des derniers élargissements de l'OTAN, ce livre est le premier qu'il faut se procurer.

**Dr. John Albert**  
*Montgomery, Alabama*

« **Oil for the Lamps of China** » – **Beijing's 21st-Century Search for Energy** (« De l'huile pour les lanternes chinoises » – Beijing en quête d'énergie au 2<sup>ème</sup> siècle), McNair Paper no. 67, par Bernard D. Cole, Institute for National Strategic Studies (Institut des études stratégiques nationales), National Defense University <http://www.ndu.edu/inss/press/nduphp.html>, Building 62, 300 5th Avenue, Fort McNair, Washington, DC 20319-5066, 2003, 95 pages. Vous pouvez télécharger cet article à [http://www.ndu.edu/inss/mcnair/menair67/01\\_toc.htm](http://www.ndu.edu/inss/mcnair/menair67/01_toc.htm).

Cette étude offre un examen exceptionnellement complet du secteur de l'énergie en Chine. Elle examine les forces qui créent l'appétit croissant d'énergie, les types d'énergie disponibles et actuellement utilisés, les facteurs qui influencent la politique, ainsi que les organismes et l'infrastructure qui mettent en œuvre les diverses stratégies. À bien des égards, le besoin d'énergie et la réponse à ce besoin peuvent présager de futurs conflits à propos d'une ressource risquant de se raréfier au fur à mesure que de nombreux pays en voie de développement s'efforcent de créer des économies modernes.

Le professeur Cole décrit la signification de la dépendance croissante de la Chine vis-à-vis des sources étrangères aussi bien d'énergie que d'investissements pour maintenir son expansion économique. Son explication méticuleuse du rôle des différents types d'énergie (pétrole, charbon, gaz naturel, énergies de substitution, etc.) dans l'économie chinoise offre une excellente description des problèmes auxquels Beijing doit faire face pour essayer de mettre à la disposition d'une économie en expansion les

ressources dont elle a besoin, sans ignorer les ramifications écologiques et sociales.

L'auteur conclut son étude par un examen dans une optique de géopolitique et de sécurité nationale des préoccupations de Beijing relatives à son infrastructure énergétique, aux ramifications politiques de sa dépendance vis-à-vis de sources étrangères d'énergie et aux options qui s'offriront à l'avenir en matière de politique de l'énergie. La capacité de la Chine à conserver et à développer des sources d'énergie aura de profondes répercussions sur la direction que prendra sa politique et sur son comportement à l'avenir, ce qui crée naturellement des problèmes de sécurité nationale pour les pays du Pacifique occidental et du Moyen-Orient – régions dans lesquelles les Etats-Unis ont des intérêts nationaux vitaux. Cette étude, à la fin de laquelle le lecteur trouvera des notes copieuses, constitue un excellent point de départ et de référence pour tout stratège spécialisé dans le domaine de la sécurité ou de l'économie et s'intéressant aux détails de ce thème d'une importance croissante.

**Paul Younes**  
*Newport, Rhode Island*

**Mémoires : Les Champs de Braises** d'Hélie de Saint Marc, avec la collaboration de Laurent Beccaria. Editions Perrin (<http://www.editions-perrin.fr>), 76, rue Bonaparte, 75006 Paris, France, 1995, 348 pages, 19,67 Euros.

*Les Champs de Braises* est le récit plein de finesse et d'émotion d'une tumultueuse carrière militaire passée à combattre des insurrections et l'injustice dans divers coins violents du monde. Les aventures anti-insurrectionnelles de Saint Marc se révélèrent décevantes mais sa force morale l'aida à surmonter les malheurs avec dignité. L'ouvrage offre aux militaires de carrière d'aujourd'hui un aperçu utile sur le lien entre les opérations anti-insurrectionnelles et l'éthique militaire.

Saint Marc commença sa carrière militaire encore adolescent lorsqu'il rejoignit la Résistance française en 1941 pendant la Deuxième Guerre Mondiale. Malheureusement, il fut capturé par les Nazis en 1943, puis interné dans les camps de concentration tristement célèbres de Buchenwald et de Langenstein. Il survécut à une extrême privation jusqu'à ce que les forces américaines libèrent le camp dans lequel il se trouvait en 1945. Mécontent de la vie civile dans la France de l'après-guerre, il entra à la célèbre école militaire de Saint Cyr et en

1947 rejoignit la Légion Etrangère, dont les soldats étaient connus comme « les hommes sans nom ». Il effectua trois périodes de service (pratiquement sans interruption) au Viêt-Nam où il combattit de 1948 à 1954 alors que la France s'efforçait sans succès de conserver ses colonies du sud-est asiatique. Après que les communistes eurent chassé les Français du Viêt-Nam, Saint Marc poursuivit sa carrière de Légionnaire en Algérie, où il participa à une autre campagne anti-insurrectionnelle infructueuse de 1954 à 1961, période durant laquelle il vit le combat lors de la crise de Suez de 1956, qui devait elle aussi mal se terminer. En 1957 il servit à l'état-major personnel du général Jacques Massu pendant la bataille d'Alger, une opération marquante de combat urbain contre des insurgés musulmans. Finalement, ayant perdu ses illusions sur ce qu'il jugeait être une politique erronée de la part de la France en Algérie, Saint Marc participa au « putsch » raté de 1961, au cours duquel certaines unités militaires françaises se révoltèrent brièvement contre leur gouvernement. Emprisonné en France jusqu'en 1966, il consacra ensuite sa vie à des activités plus paisibles.

L'histoire que raconte Saint Marc pourrait apparaître comme une lamentation mais elle est en fait plus complexe. Bien qu'il décrive de magnifiques paysages de jungle et de désert, des peuplades exotiques et une cuisine délicieuse, ces éléments ne servent que de toile de fond à de terribles souffrances et malheurs. Après s'être pris d'une profonde affection pour le Viêt-Nam, où il recruta des partisans pour combattre les communistes, il reçut l'ordre d'abandonner ces hommes, qui n'avaient pas craint de prendre le parti de la France. Le fait de savoir qu'ils furent massacrés après avoir été livrés par les forces françaises rongea Saint Marc. Confronté à ce qu'il jugeait être une tragédie similaire en Algérie, il décida de se mutiner contre son pays et de risquer l'emprisonnement. L'auteur pleure ses nombreux amis légionnaires qui moururent avec bravoure pour des causes perdues et pourtant, fait étonnant, il réussit à voir les choses avec philosophie plutôt que d'être aigri à propos d'événements aussi traumatisants.

Parmi les aventures anti-insurrectionnelles variées de Saint Marc, les lecteurs d'aujourd'hui trouveront la période qu'il passa à l'état-major du général Massu en Algérie particulièrement instructive. Blessé alors qu'il combattait dans la jungle vietnamienne, il souffrit de blessures encore plus graves dans le domaine spirituel pendant la bataille d'Alger. Militairement, les Français remportèrent une victoire temporaire à Alger en recourant à la torture des insurgés soupçonnés mais le tollé international qui s'ensuivit leur coûta un soutien politique dont ils avaient bien besoin. Saint Marc décrit l'effet mo-

ral corrosif de la torture sur les troupes françaises mais trouve certaines raisons d'avoir été optimiste pendant cette guerre. Son analyse de ce que nous pourrions appeler la philosophie des opérations de collecte de renseignement brut du général Massu rappellera quelque chose à ceux qui cherchent à dominer le domaine informationnel dans la guerre planétaire actuelle contre le terrorisme.

La signification de l'ouvrage en termes d'éthique militaire demande également une réflexion soignée. Il ne fait aucun doute que Saint Marc a un sens profond de l'humanité et de l'intégrité ; toutefois, son empressement à suivre sa conscience quelles qu'en soient les conséquences personnelles lui coûta très cher après sa mutinerie ratée. La profonde camaraderie qu'il trouva à la Légion Etrangère lui donna la force de supporter les épreuves mais sa décision de se révolter contre son propre gouvernement aux côtés de ses camarades légionnaires conduit à se demander comment les militaires d'aujourd'hui réagiraient dans une situation similaire. Il est possible que seuls les légionnaires et les membres des forces d'opérations spéciales puissent vraiment comprendre la formation de tels liens fraternels.

*Les Champs de Braises* offre une leçon importante : les opérations anti-insurrectionnelles demandent une politique nationale ferme et cohérente. L'instabilité et la faiblesse politiques de la France conduisirent à des politiques hésitantes, et en fin de compte lâches, qui minèrent le moral des troupes et condamnèrent à mort de nombreux Vietnamiens et Algériens qui avaient pris le parti de la France. Les responsables politiques américains feraient bien de tenir compte de cet enseignement au moment où les Etats-Unis sont confrontés à une lutte prolongée contre des réseaux terroristes en Afghanistan, en Irak et ailleurs.

Dans la mesure où le livre contient de nombreuses photographies mais aucune carte, les lecteurs qui connaissent mal les régions retirées du Viêt-Nam et de l'Algérie auront peut-être intérêt à garder un atlas à portée de la main. En outre, le classement par l'auteur des événements qu'il relate dans l'ordre chronologique aide les lecteurs à localiser les passages qui les intéressent malgré l'absence d'un index ; une annexe dans laquelle figure une liste des événements marquants de la vie de Saint Marc se révèle elle aussi utile. En résumé, les militaires de carrière qui s'intéressent aux opérations anti-insurrectionnelles peuvent tirer un grand profit de la lecture de *Les Champs de Braises*.

Lieutenant colonel Paul D. Berg, USAF  
Maxwell AFB, Alabama

**The Moral Warrior: Ethics and Service in the US Military** (Le guerrier moral : éthique et service dans les forces armées américaines) par Martin L. Cook. State University of New York Press (<http://www.sunypress.edu>), 90 State Street, Suite 700, Albany, New York 12207-1707, 2004, 175 pages, \$54.50 (Broché), \$17.95.

Martin Cook, professeur de philosophie à l'École de l'air (*Air Force Academy*), commence cet ouvrage en se livrant à une fascinante comparaison de la situation des États-Unis à la suite de l'effondrement de l'Union soviétique à celles de l'Athènes impériale pendant la période séparant les guerres contre les Perses de celle du Péloponnèse. Il soutient que, comme Athènes à cette époque, l'Amérique se trouve maintenant à un « grand moment de l'histoire du monde » et se voit offrir la chance de changer le paysage géopolitique mondial – ainsi que la responsabilité concomitante de le faire judicieusement. Cook considère la fin de la Guerre froide et la montée simultanée de l'humanitarisme international et du terrorisme (Non étatique ou soutenu par des états) comme signalant le déclin du système international issu du traité de Westphalie et le besoin d'un nouvel ordre mondial destiné à le remplacer. Il résume ainsi ses intentions :

« Je me propose d'explorer les directions morales vers lesquelles je crois que ces défis nous orienteront, ainsi que les révisions à apporter à notre réflexion sur la nature et le rôle du métier des armes que ces mêmes défis imposeront aux États-Unis et à ses forces armées » (pp. 17–18).

La 1ère partie de l'ouvrage, intitulée « *Moral Facets of Military Services* » (Les aspects moraux du service militaire), traite des aspects du service militaire qui, au moins dans les pays occidentaux, forment une structure relativement constante. Le premier chapitre examine le développement et le caractère des principes de la théorie de la guerre juste, que les forces armées américaines s'engagent à respecter aux termes des lois, des traités et des principes constitutionnels américains applicables. Le deuxième chapitre aborde la question de la justification du service militaire, compte tenu des imperfections de la justice dans les états modernes. Le troisième est consacré aux dimensions normatives du professionnalisme militaire : la responsabilité incombant aux forces armées d'encourager les compétences essentielles à la réussite des missions dans un environnement changeant, de maintenir leur cohésion et leur unité professionnelles, ainsi que de favoriser un sens d'identité et de motivation professionnelles à la mesure des exigences des missions. Le quatrième chapitre est consacré aux responsabi-

lités du soldat de métier lorsqu'il conseille ses supérieurs civils, en particulier dans les domaines de la nécessité et de la faisabilité militaires, mais également pour ce qui concerne des catégories propres à la guerre juste telles que la proportionnalité, l'espoir raisonnable de succès et le discernement.

La 2ème partie, intitulée « *Soldiers and Moral Causes: Serving the Needs of Justice in the New World Order* » (Soldats moraux et causes morales : au service de la justice dans le nouvel ordre mondial), applique les principes de la guerre juste aux aspects nouveaux – ou d'une importance nouvelle dans l'ère qui suit la fin de la Guerre froide – de l'application de la puissance militaire. Le chapitre 5 aborde la question de l'intervention humanitaire et l'idée d'un « juste rétablissement de la paix ». Le chapitre 6 est consacré à la résistance au terrorisme international et aux défis lancés à la réflexion menée dans la tradition des suites du traité de Westphalie par une « guerre » contre des acteurs non étatiques pouvant trouver asile dans des états souverains. Le chapitre 7 explore la tension entre l'immunité dont doivent jouir les non-combattants et la protection des forces (lorsqu'elle est poussée jusqu'aux limites de la mentalité de « guerre immaculée » sans pertes telle qu'appliquée au Kosovo). Le chapitre 8 aborde les questions morales soulevées par la théorie et la pratique du bombardement stratégique, notant que, alors que la technologie a permis de faire preuve de discernement dans le choix des objectifs et des moyens de traitement, la focalisation stratégique sur certains « centres de gravité » infrastructurels (en particuliers les objectifs à deux usages tels que les réseaux électriques) est intrinsèquement étrangère à tout discernement.

L'idée d'après laquelle nous vivons un grand moment de l'histoire du monde dans lequel la communauté internationale brise le moule du système issu du traité de Westphalie et évolue vers le « nouveau type d'universalisme » (p. 155) annoncé par l'établissement de l'Organisation des Nations Unies et auquel les horreurs de l'Holocauste ont donné son élan, a constitué un leitmotiv pour Cook tout au long de son ouvrage ; elle occupe le devant de la scène dans le dernier chapitre, intitulé « *Transcending Westphalia* » (Transcender le système issu du traité de Westphalie). Il affirme que la campagne du Kosovo était clairement contraire au concept de la guerre juste issu du traité de Westphalie parce qu'elle violait l'intégrité territoriale et la souveraineté politique d'un état reconnu. Les tenants de telles campagnes doivent penser à ce nouvel universalisme qui considère que la protection de la vie et des droits de l'homme incombe à la communauté internationale.

Ce thème de l'internationalisme progressiste – qui s'accompagne d'un appel à une limitation de la souveraineté nationale – représente probablement l'aspect le plus controversé de l'ouvrage. Lorsque Cook parle de la juste cause que représente la défense de la « civilisation planétaire fondée sur la démocratie, les droits de l'homme, le libre échange, les communications, la technologie et la science » (p. 36), je me demande si c'est vraiment la meilleure impression que nous pouvons donner de nous-mêmes en tant qu'héritiers de Moïse et du Christ, d'Aristote et de Saint Augustin, de Thomas More et d'Abraham Lincoln. La civilisation planétaire laisse-t-elle de la place pour la tradition, l'honneur, la foi, l'autonomie et les lois de la nature et la nature de Dieu ? L'ouvrage a toutefois le mérite de traiter ce thème sans succomber à l'optimisme absolu de nombreux tenants de l'ordre moderne. Cook insiste sur le fait qu'il n'a pas l'intention d'idéaliser notre civilisation : nous devons demander « Si cette civilisation échoue, qu'est-ce qui lui succédera ? » (p. 114). Il note que c'est la même question que Saint Augustin posa aux Chrétiens qui se débattaient avec la moralité du service de l'empire romain. Quand ce qui nous attend est la barbarie, que ce soit sous sa forme antique ou moderne, il paraît évident que la défense de la civilisation est justifiée. Mais je continue à me demander si nos choix se limitent aux options que Benjamin Barber appelle le « djihad » et le « McMonde » ? J'aurais souhaité que Cook en dise plus sur la question.

Il réalise que la défense de notre civilisation – et dans le cadre de celle-ci, la guerre contre le terrorisme et les diverses opérations humanitaires – exigera des tactiques, une réorganisation des forces et des structures politiques internationales qui n'existent pas encore. Il présente à plusieurs endroits des suggestions concrètes sur la façon de procéder (par exemple, le concept d'« équipes de juste rétablissement de la paix » dont la tâche consisterait à s'efforcer d'éliminer les causes premières d'instabilité en même temps que les forces armées assureraient la sécurité [voir le chapitre 5]). Certaines autres de ses idées seront beaucoup plus controversées : par exemple, l'attribution aux Nations Unies (ou à d'autres organisations telles que les tribunaux internationaux) d'une plus grande autorité sur les affaires intérieures des états et peut-être mêmes de leur propre force militaire permanente. Mais même si nous sommes en désaccord, il vaut la peine de comparer nos idées et nos arguments aux siens. Il ne se contente pas d'affirmer ses positions, il les défend et le fait d'une façon à la fois large d'esprit et équitable. Lorsque par exemple il soutient que l'engagement de protéger les forces doit être tempéré par celui de garantir l'immunité des non-combattants, Cook note que ceux qui résis-

tent à cette règle le font souvent principalement pour des raisons morales basées sur la nature du contrat passé entre le soldat et la société.

Cet ouvrage est excellent et tombe à point nommé (même si les lecteurs ne doivent pas s'attendre à une analyse en profondeur des récents événements d'Afghanistan et d'Irak). Il soulève et explore plus de questions qu'il ne s'efforce d'en résoudre définitivement mais cela ne constitue pas un défaut en soi, en particulier si les lecteurs sont conduits à commencer à considérer eux-mêmes ces questions dans tous leurs détails. L'auteur fait preuve d'une familiarisation avec la culture et la doctrine militaires qui va bien au-delà de celle qu'on trouvera dans la plupart des ouvrages philosophiques traitant de l'éthique militaire et introduit suffisamment de détails dans les points qu'il examine pour éviter un trop haut degré d'abstraction. *The Moral Warrior* est clair, agréable à lire et, même lorsqu'il est controversé, n'est jamais déraisonnable. Je recommande cet ouvrage sans hésitation.

**Africa's Armies: From Honor to Infamy: A History from 1791 to the Present** (Les armées de l'Afrique : De l'honneur à l'infamie : Une histoire de 1791 à nos jours), par Robert B. Edgerton. Westview Press (<http://www.westviewpress.com>), 5500 Central Avenue, Boulder, Colorado 80301-2877, 2004, 328 pages, \$30.00 (broché), \$18.00

Le besoin d'analyses multidisciplinaires créatives des problèmes de sécurité est plus crucial que jamais. L'Afrique offre un champ potentiellement fertile pour ce type de recherche : les situations qui règnent dans les environnements culturel, géographique et historique s'y fondent d'une façon apparemment unique.

Robert Edgerton semblerait être un spécialiste idéal pour participer à cette entreprise. Anthropologue enseignant à la faculté de médecine de UCLA (Université de Californie, Los Angeles), Edgerton a publié des ouvrages consacrés à la guerre de Crimée, à la révolte des Mau Mau, aux soldats britanniques et zoulous dans l'Afrique du Sud de la fin du dix-neuvième siècle, aux traditions militaires japonaises, aux guerriers Asante de l'Afrique occidentale et au relativisme multi-culturel dans les sociétés « primitives ».

Sa nouvelle monographie promet une « enquête sur l'histoire des armées de l'Afrique sub-saharienne de l'époque précoloniale à nos jours », une analyse des « possibles chemins conduisant à un bien-être futur » et une réflexion sur « le rôle que les for-

ces militaires africaines peuvent et doivent jouer si l'avenir doit apporter des jours meilleurs » (p. viii). Edgerton présume que, aux époques précoloniale et coloniale, les milices africaines combattirent avec honneur et courage mais qu'après l'indépendance, les chefs militaires africains s'emparèrent égoïstement du pouvoir – avec des résultats catastrophiques (p. vii).

Edgerton saute d'un point à l'autre de la région pour présenter ses arguments. Un chapitre hâtif (19 pages) traite des aspects politiques, militaires et culturels de l'Afrique précoloniale ; les chapitres 2 et 3 offrent un pot-pourri de résistance des Africains à la conquête et à l'autorité coloniale. Les chapitres suivants donnent un aperçu de divers coups d'état militaires et guerres civiles, ainsi que de la corruption des gouvernements, tout en offrant un examen en profondeur du génocide perpétré au Rwanda et au Burundi. Un chapitre final, intitulé « *Africa Today and Tomorrow* » (L'Afrique aujourd'hui et demain), cite l'île Maurice, le Botswana, le Nigéria, l'Ouganda, la Tanzanie, le Mozambique et la Côte d'Ivoire comme ayant des chances relativement bonnes de servir d'exemples d'« espoir pour l'avenir ».

Le livre est décevant, qu'il s'agisse d'être fidèle à son titre ou d'essayer d'atteindre ses objectifs déclarés. Il s'agit plutôt d'une compilation de descriptions sélectives de seconde main, souvent sensationnalistes, des dilemmes auxquels est confrontée l'Afrique en termes de sécurité (le chapitre qui traite du génocide perpétré au Rwanda et au Burundi en est un parfait exemple). Il lui manque une analyse solide qui expliquerait, par exemple, ce qu'on entend par « armée » ou « militaire », ou comment ces concepts pourraient apparemment englober les milices précoloniales, les armées coloniales de type européen, les combattants somaliens soudés par leurs liens familiaux, les seigneurs de la guerre, les gangs de soldats juvéniles et les forces armées conventionnelles. Il n'y a aucune analyse des aspects financiers, des tactiques, des doctrines, de l'entraînement ni du recrutement qui contribuerait à mettre en lumière la

dynamique de ces groupes. Les lecteurs ne trouveront que de rares examens superficiels de l'illégitimité politique comme cause des dilemmes auxquels est confrontée l'Afrique en termes de sécurité. De même, le livre ne mentionne pas les implications des relations entre civils et militaires dans un contexte d'illégitimité politique ni les liens entre les conditions écologiques précaires de l'Afrique, son sous-développement économique, son instabilité, ses héritages historiques et les atrocités qu'il décrit de manière très réaliste (et répétée).

L'analyse, lorsqu'elle apparaît, semble illogique et terre-à-terre. Edgerton combine la cause et l'effet en imputant les racines des crises actuelles de l'Afrique à la « sorcellerie » et aux « difficultés d'adaptation de la culture africaine » (p. 230 sqq.) : dans toute société, la sorcellerie est un symptôme de pathologies, pas leur cause. L'utilisation de concepts unidimensionnels tels que celui de « tribus guerrières » (les « peuples musulmans Hausa et Fulani historiquement belliqueux » et « diverses tribus guerrières de la vallée du Nil », p. 104 sqq.) par un anthropologue pour expliquer les querelles intestines illustre la façon superficielle dont l'ouvrage approche les problèmes complexes. L'auteur ignore en outre le Congo belge, qui représente un exemple important contredisant l'assertion selon laquelle les armées coloniales jouissaient d'un profond respect.

La seule carte incluse n'est d'aucune utilité pour tirer le texte au clair et date d'au moins dix ans : L'Erytrée n'est pas représentée ; le Burkina Faso est représenté par erreur comme le « Burkina » la Côte d'Ivoire comme l'« Ivory Coast » et la frontière entre le Togo et le Ghana n'apparaît pas. La seule chose qui peut racheter l'ouvrage est sa bibliographie. Sinon, le spécialiste militaire cherchant à comprendre les éléments essentiels de la situation en Afrique dans le domaine de la sécurité devra chercher ailleurs.

**Colonel Bryant P. Shaw (re), PhD., USAF**  
Troy University



**La guerre aérienne vue par William Sherman. De l'histoire à la doctrine**, par Serge Gadal. Bibliothèques stratégiques, Economica, 49, rue Hérissant, 75015 Paris. 300 pages, 2006, 35 Euros.

### *Présentation de l'éditeur*

En 1926, le major américain William Sherman tire de son enseignement à l'*Air Corps Tactical School* un traité de stratégie et de tactique aériennes fondé sur les leçons de la Première Guerre Mondiale. Ce texte est resté à peu près inconnu du fait de la disparition prématurée de son auteur. Il constitue pourtant l'exposé le plus ample et le plus systématique sur la guerre aérienne publié dans les années 1920. La présentation des grandes lignes de ce livre remarquable et sa comparaison avec les auteurs de ses grands contemporains, notamment Douhet et Mitchell, permettent de constater la maturité d'une stratégie aérienne qui n'avait alors que quelques années d'existence. La plupart des principes développés par Sherman seront mis en œuvre pendant la Seconde Guerre Mondiale et restent encore d'actualité à l'ère du missile et de la révolution dans les affaires militaires.

### *L'auteur vu par l'éditeur*

Diplômé de l'Ecole pratique des Hautes Etudes, Serge Gadal est chargé de recherche à l'Institut de Stratégie Comparée et administrateur de la Commission française d'histoire militaire. Il travaille notamment sur l'histoire de la stratégie aérienne et, en particulier, sur les aspects théoriques relatifs au bombardement stratégique. Ses travaux ont reçu en 2004 le Prix de l'Armée de l'Air.

**Les réseaux marocains du développement. Géographie du transnational et politiques du territorial**, par Thomas Lacroix. Presses de Sciences Po, 117, boulevard Saint-Germain, 75006 Paris. <http://www.sciences-po.fr/edition/>. 257 pages, 2005, 22 Euros.

### *Présentation de l'éditeur*

Ce livre est d'abord un témoignage. Il rapporte l'histoire de ces hommes et de ces femmes qui se construisent une place entre ici et là-bas, et cherchent à dépasser les assignations identitaires propres à l'immi-

gration en oeuvrant pour le développement de leur région d'origine.

Première étude des associations de migrants marocains impliqués dans le développement, elle décrit ces réseaux à travers l'Europe et les suit jusque dans les villages d'origine. Cette enquête de terrain minutieuse permet de se détacher des présupposés qui abondent sur le transnationalisme et le développement. Thomas Lacroix aborde sous un angle nouveau la relation entre migration et développement en s'interrogeant sur le pourquoi de l'implication des migrants.

La dynamique de développement se révèle dans toute sa dimension politique : le transnationalisme est une ressource que les Etats du Sud et du Nord cherchent à s'approprier. A contre-courant des théories annonçant la dilution de l'Etat-nation dans un espace mondialisé, l'auteur met en évidence la place possible des migrants au sein des relations Nord/Sud. Il repositionne le développement dans les relations migrants/ONG/Europe/Maghreb et les jeux d'acteurs aux intérêts contradictoires au sein des dispositifs de codéveloppement.

Cette approche inédite des réseaux transnationaux et de leurs relations avec les pouvoirs publics rénové l'analyse du transnationalisme. Il apparaît comme le creuset où s'inventent, loin des projecteurs médiatiques, loin des Sangatte et des pateras, dans la discrétion d'initiatives locales, une spatialité spécifique, une nouvelle identité migratoire, un autre mode d'intégration, dépassant l'alternative « communautarisme ou assimilation ».

### *L'auteur vu par l'éditeur*

Spécialiste des migrations, Thomas Lacroix est titulaire d'un doctorat de géographie et science politique (Centre d'études et de recherches internationales, FNSP, 2003) et d'un DEA de science politique.

**Justifier la guerre ? De l'humanitaire au contre-terrorisme**, sous la direction de Gilles Andréani et Pierre Hassner. Presses de Sciences Po, 117, boulevard Saint-Germain, 75006 Paris. <http://www.sciences-po.fr/edition/>. 364 pages, 2005, 20 Euros.

### *Présentation de l'éditeur*

A peine la menace de la Troisième Guerre Mondiale s'est-elle éloignée avec la fin de la Guerre froide que

la violence a refait surface sous différentes formes : guerres civiles, nettoyage ethnique, génocide, hyperterrorisme.

Faut-il opposer la violence à la violence ? Quand, comment, au nom de quoi ? Des auteurs de différentes nationalités et de professions diverses – politologues, diplomates, juristes, historiens, philosophes – tous internationalement reconnus dans leur domaine, s'efforcent ici de répondre à ces interrogations capitales.

L'ouvrage analyse la notion de moralité du recours à la force à travers la doctrine de la guerre juste et de son application éventuelle aux interventions humanitaires et à la construction de la paix. Puis il aborde la question du contre-terrorisme et de ses rapports avec la guerre sur un plan historique et opérationnel, avant de débattre du problème de la légitimité internationale et des normes qui la régissent.

En un temps où abondent les pouvoirs sans autorité et les autorités sans pouvoir, les auteurs en appellent à une éthique, une politique et des institutions provisoires pour temps de crise. Ce livre s'adresse à tous ceux qui sont concernés par les relations internationales et par l'actualité politique internationale.

*Les auteurs vus par l'éditeur*

Pierre Hassner est directeur de recherche émérite au CERI, Centre d'études et de recherches internationales de Science Po.

Gilles Andréani est professeur associé à l'Université Paris II. Il a été directeur du Centre d'analyse et de prévision au ministère des Affaires étrangères.

Ont contribué à cet ouvrage Mats Berdal, Pierre Buhler, Christoph Bertram, Ariel Colonomos, Eric Chevalier, Antoine Garapon, Michael J. Glennon, Stanley Hoffman, Christian Mellon, Michael Quinlan, Adam Roberts, Ward Thomas.

*N'hésitez pas à envoyer vos commentaires à l'éditeur*

ASPJ French

401 Chennault Cricle

Maxwell AFB, Alabama 36112, USA

Téléphone : 1 (334) 953-2066

Télécopieur : 1 (334) 953-6739

Courriel : [aspj french@maxwell.af.mil](mailto:aspj french@maxwell.af.mil)

[http://www.airpower.maxwell.af.mil/](http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/aspj french.html)

[apjinternational/aspj french.html](http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/aspj french.html)



*Note de l'éditeur : Points de vue est aussi un moyen pour un pilote (soldat) de transmettre une information d'actualité, et potentiellement utile, à d'autres pilotes (soldats). Nous avons l'intention d'utiliser ce service pour informer les lecteurs des sujets intéressants relatifs à la force aérienne et spatiale et aux forces armées en général.*

# Former des professionnels de l'espace

PAR LE COLONEL CAL HUTTO, USAF\*

*Nous avons besoin de professionnels de l'espace dans tous nos services et agences... pour exploiter effectivement l'espace dans l'intérêt de la sécurité nationale. La formation d'un cadre spatial est une des priorités de nos programmes de sécurité spatiale nationale.*

Hon. Peter B. Teets

Ancien Sous-secrétaire à l'Armée de l'Air

**E**NGAGÉES DANS UN combat de tirs mortel au centre de l'Irak en mars 2003, les unités de tête de la 3<sup>ème</sup> Division d'Infanterie perdirent mystérieusement leur principal lien de communication avec le MILSTAR – *Military Strategic and Tactical Relay System* (Système de relais stratégique et tactique militaire) du réseau satellite. Les coordonnées critiques de visée transmises aux éléments arrières de soutien feu disparurent instantanément et complètement. Par chance, un équipage d'alerte du 4<sup>ème</sup> Escadron des opérations satellite de la base de l'Armée de l'Air de Schriever au Colorado, se rendit compte rapidement qu'un autre utilisateur avait par inadvertance déplacé le faisceau de repérage du satellite hors de la zone de combat. Après avoir lancé les procédures de priorité, le personnel repositionna immédiatement le faisceau sur le combat, rétablissant ainsi l'importante liaison. La 3<sup>ème</sup> Division d'Infanterie reprit son attaque coordonnée et finit par gagner cette bataille clé.<sup>1</sup>

Cette histoire ne représente qu'un des nombreux exemples récents du rôle essentiel joué par les atouts militaires spatiaux en temps de guerre et par les professionnels dévoués de l'espace qui les manipulent. Ne nous trompons pas, la conclusion victorieuse de cet engagement, comme celle de nombreuses autres batailles de *Operation Iraqi Freedom*, aurait été incertaine sans la puissance spatiale dominante des Etats-Unis. Au cours des 20 dernières années, les systèmes spatiaux et les gens qui les développent et les font marcher ont constamment démontré leur contribution indispensable au champ de bataille. Nous pouvons être certains que ce rôle décisif de l'espace va continuer à se développer dans les conflits futurs.

Mais ce n'est pas le moment de s'en contenter. Le pipeline des nouvelles acquisitions est entrain de se remplir avec des systèmes spatiaux de plus en plus complexes, comme le radar de base spatiale qui va offrir des possibilités sans précédent. Ces systèmes vont intégrer l'espace aux arè-

\*Le colonel Hutto était directeur de *Space Professional Task Force* (la Force d'intervention professionnelle de l'espace), à la base de l'Armée de l'Air de Peterson au Colorado.

nes guerrières, dans l'air, sur terre et sur mer, plus que jamais auparavant. L'intégration du champ de bataille et la connaissance de l'environnement deviendront vitales dans l'exploitation de ces nouvelles capacités et les gens sont la clé du succès. La compétence spatiale spécialisée jouera un rôle critique dans la conception et l'intégration de ces nouveaux systèmes. De même, les opérateurs spatiaux et le personnel de soutien auront aussi besoin d'une connaissance plus approfondie de la façon dont ces systèmes peuvent appuyer les opérations militaires. Ce niveau d'interaction humaine fera formidablement progresser les effets spatiaux comparé aux possibilités spatiales actuelles, qui sont de nature beaucoup plus statique.

En conséquence, l'Armée de l'Air doit doubler ses efforts de recrutement et d'entraînement de gens talentueux pour concevoir, acquérir, manipuler, planifier, intégrer et alimenter une génération complètement nouvelle de systèmes d'armes spatiales. Dans son rapport final, la Commission de l'Espace a clairement énoncé cet impératif : « Le DOD – *Department of Defense* (Ministère de la défense) n'est pas encore dans la course pour former l'encadrement spatial dont la nation a besoin. » Les membres de la Commission confirmèrent ensuite que les opérateurs et apprentis de l'espace doivent « maîtriser une technologie hautement complexe... et manipuler un certain nombre des systèmes les plus complexes jamais fabriqués et déployés. » Cette conclusion conduisit la Commission à faire appel à des initiatives dans le but de « créer et entretenir un cadre de professionnels de l'Espace... à l'intérieur duquel pourraient être formés les leaders de l'espace pour le futur. »<sup>2</sup>

Le Secrétaire de la défense, Donald Rumsfeld, en accord avec les conclusions de la commission, confia à l'ancien Secrétaire de l'Armée de l'Air James Roche, la tâche de mettre sur pied un plan détaillé de la carrière de management spatial<sup>3</sup>. Dans un premier temps, le *Air Force Space Command* (Commandement de la Force spatiale) élabore une stratégie pour le professionnel de l'espace de l'Armée de l'Air qui présentait une approche solide pour former et entretenir les professionnels de l'espace. Cette stratégie, approuvée par l'ancien Secrétaire Roche en juillet

2003, identifie les spécialités et disciplines nécessaires aux systèmes spatiaux, depuis la *conception* jusqu'à l'*utilisation*. Ensuite, M. Roche désigna le chef de *Air Force Space Command* (Commandement de la Force spatiale) comme l'autorité fonctionnelle de la profession spatiale, responsable de « la direction du domaine des carrières spatiales »<sup>4</sup>. Le cadre de l'espace comprend près de 10.000 officiers, soldats, et civils de l'administration, et aussi du personnel de la Garde nationale et de Réserve, qui servent en tant que scientifiques, ingénieurs, directeurs de programmes et opérateurs spatiaux.

Un autre groupe de professionnels de l'espace – la communauté du support spatial – est tout aussi indispensable aux activités spatiales. Ils servent dans le renseignement, l'entretien, les communications, la météo, les contrats, les finances, et autres domaines fonctionnels. Pour assurer le succès d'une mission, ces individus doivent recevoir un entraînement et une formation équivalents dans la mesure où ils accomplissent des fonctions de support spatial. En général, la plupart des professionnels de l'espace sont affectés à *Air Force Space Command* (Commandement de la Force spatiale) et au *National Reconnaissance Office* (Office national pour la reconnaissance), mais beaucoup travaillent également au *Air Force Research Laboratory* (Laboratoire de recherche de l'Armée de l'Air), à l'état major de l'Air, à l'état major interarmées et aux centres logistiques de l'air, et aussi dans d'autres grands commandements, commandements interarmées et agences gouvernementales.

La mise en œuvre de la stratégie du professionnel de l'espace conduira à évoluer vers des carrières mieux adaptées pour la totalité de la communauté spatiale. La stratégie déjà mise en route, comprend six initiatives majeures : 1) identifier chaque individu – homme ou femme – à l'intérieur du cadre spatial de l'Armée de l'Air et retracer ses expériences spatiales « uniques », 2) créer des cours d'éducation spatiale et d'entraînement nouveaux et améliorés, 3) instituer un programme de certification de trois niveaux pour surveiller la santé et le statut du plus jeune au plus ancien des membres du cadre, 4) revoir tous les cantonnements spatiaux de l'Armée de l'Air et établir pour chaque position un minimum

d'expérience spatiale et de standards de certification, 5) coordonner l'orientation du professionnel de l'espace avec les équipes appropriées de formation militaire pour assurer un processus d'affectation plus délibéré, et 6) créer un *Space Professional Management Office* (Bureau de la direction de la profession spatiale) sous l'autorité fonctionnelle de la profession spatiale.

A cause de nos budgets plus serrés et de nos plus petites forces de combat, nous devons sans arrêt nous acharner à maintenir le même nombre de gens, recevant la bonne formation et le bon entraînement, pour remplir les bons postes, au moment opportun de leurs carrières. Le *Space Professional Implementation Plan* (Plan d'application de la profession spatiale) nous donne une feuille de route claire pour accomplir ce mandat et elle est suffisamment souple pour s'accommoder de changements en cours du chemin, si nécessaire. Bien que nous avancions déjà à grands pas, il nous reste à surmonter un certain nombre de challenges. Les mutations et changements culturels sont quelquefois abordés avec appréhension et scepticisme. Quoiqu'il en soit, ces initiatives sont indispensables et elles ont le soutien total du commandement supérieur. Travailler individuellement avec les milliers de professionnels de l'espace par l'intermédiaire de l'Armée de l'Air est une tâche monumentale, mais il faut s'assurer que chacun comprenne comment le nouveau programme interagit avec la formation militaire. Nous avons confiance en notre capacité d'atteindre tous nos objectifs et nous travaillons dur pour mener à bien le programme avec le moins d'à-coups possible. Pour finir, il faut également noter que les initiatives de la formation du professionnel de l'espace se créent de concert avec le programme de formation militaire de l'Armée de l'Air en cours, ainsi les professionnels de l'espace pourront avoir accès à un éventail plus large de programmes de développement de carrière et de documentations.

Nous avons fait d'énormes progrès depuis que la Commission de l'espace a publié pour la première fois ses conclusions et recommandations en janvier 2001, mais il reste encore beaucoup de travail. La formation du personnel de l'espace est destinée à identifier les perspectives et préparer délibérément nos gens à faire face et à répondre aux challenges opérationnels et techniques du futur dans le but d'assurer l'ultime prédominance. L'objectif est de rassembler une équipe de classe mondiale de scientifiques, ingénieurs, directeurs de programmes, opérateurs et du personnel de soutien qualifié et bien documenté dans la conception, l'acquisition, la manipulation, la maintenance et l'intégration des capacités spatiales pour en fin de compte éviter les conflits ou, si nécessaire, fournir une puissance aérienne et spatiale irrésistible pour garantir la victoire.<sup>5</sup> □

#### Notes

1. Capitaine Ryan Stalnaker, *4th Satellite Operations Squadron* (4<sup>ème</sup> Escadron des opérations satellite), base de l'Armée de l'Air de Schriever, Colorado ; extrait de l'interview du 50<sup>ème</sup> Escadron des appuis opérations pour une ébauche d'étude de la Force spatiale (« *The Space Power Survey in Draft* »), janvier 2004.

2. *Report of the Commission to Assess United States National Security Space Management and Organization* (Rapport de la Commission d'évaluation de la gestion et de l'organisation de la sécurité nationale de l'espace des Etats-Unis), (Washington, DC : Commission [de l'Espace], 11 janvier 2001), viii, xiii, xviii, 27, 42.

3. Hon. Donald H. Rumsfeld, Secrétaire de la défense, aux Secrétaire des départements militaires, memorandum, 18 octobre 2001.

4. Hon. James G. Roche, ancien Secrétaire de l'Armée de l'Air, au général Lance Lord, commandant, Commandement de la Force spatiale, memorandum, 15 juillet 2003.

5. Pour information complémentaire, voir *Space Professional Development* (La formation professionnelle de l'espace), 27 février 2004, <http://halfway.peterson.af.mil/spacepro>.



## Entraînez-vous en combattant

### Une nouvelle façon de voir les choses en ce qui concerne les opérations aériennes dans un conflit de faible intensité

PAR LE LIEUTENANT COLONEL PHIL HAUN, USAF\*

*Que ceci soit parfaitement clair – dans notre Armée de l’Air chaque Aviateur est considéré comme membre du corps expéditionnaire*

Général John Jumper, USAF, ancien Chef d’état major

LA PLUPART DES Aviateurs admettent l’adage « entraînez-vous comme si vous combattiez » avec une compréhension intuitive de la nécessité de préparer correctement les forces de combat à la bataille. Heureusement, l’Armée de l’Air des Etats-Unis fait du bon travail de préparation de ses forces au combat. Des plans annuels d’entraînement d’escadron, basés sur des RAP – *Realistic Aircrew Proficiency* (Exigences réalistes de compétence d’équipage aérien) en même temps que des exercices majeurs comme les *Red Flag*, *Cope Thunder*, et *Air Warrior*, comme aussi des exigences d’entraînement au sol de l’AEF – *Air & Space Expeditionary Force* (Armée expéditionnaire aérienne et spatiale) procurent aux commandants de l’Armée de l’Air la force aérienne la plus capable et la mieux préparée du monde.<sup>1</sup> Toutefois, dès que ces forces arrivent dans un théâtre, le centre des préoccupations se déplace vers les opérations de combat en cours, accordant une moindre importance à l’entraînement et au maintien des aptitudes. Dans des guerres conventionnelles ou des déploiements de courte durée, cette distanciation de la continuité de l’entraînement est sensée. Cependant, l’allongement récent des rotations de l’AEF de 90 à 120 jours et

la nature des conflits de faible intensité dans *Operations Iraqi Freedom* et *Enduring Freedom* ont augmenté la nécessité de pratiquer l’entraînement pour maintenir les niveaux indispensables de la maîtrise du combat. Les techniques de combat non exercées s’atrophient, et les opérations courantes de *Operations Iraqi Freedom* et *Enduring Freedom* ne sont pas adaptées pour offrir aux équipages suffisamment d’opportunités pour maintenir leurs indispensables aptitudes. L’Armée de l’Air doit faire évoluer sa façon de voir l’entraînement dans les zones de combat comme un luxe en une vision qui accepte la responsabilité d’assurer que les forces de combat déployées reçoivent cet entraînement. La devise « entraînez-vous en combattant » propose une manière plus appropriée de voir la relation entre préparer et conduire les opérations de combat. Cet article décrit les challenges rencontrés par les Aviateurs en Afghanistan alors qu’ils « affûtaient leurs armes », analyse les exigences d’entraînement de la doctrine interarmées, examine les risques associés à la poursuite de l’entraînement en environnement de combat, et donne des recommandations pour les besoins d’entraînement dans le théâtre.

---

\*Le colonel Haun est le commandant du 355ème Escadron de combat, à la base aérienne d’Eielson en Alaska.

## Opérations aériennes d'A-10 en Afghanistan

Les opérations courantes d'A-10 en Afghanistan sont un parfait exemple de l'importance de la routine acquise à l'entraînement et nécessaire pour affiner les techniques. Le nombre limité d'escadrons d'A-10 et la forte demande pour leurs capacités en théâtre ont forcé l'Armée de l'Air à déployer des unités d'A-10 en des rotations de quatre à six mois depuis 2002. Les opérations des A-10 sur place, menées 24 heures sur 24, offrent un CAS – *Close Air Support* (Soutien aérien rapproché) sûr à l'Armée, à la Marine et aux forces des opérations spéciales dans tout l'Afghanistan. Les missions de routine vont de l'escorte de convoi pour soutenir les opérations d'infiltration/exfiltration des hélicoptères, le renseignement armé, les missions de présence lors des inscriptions sur les listes électorales, la reconnaissance de route, le CAS traditionnel pour les forces au sol et les CAS pour les alertes en vol ou au sol dans les situations d'urgence. Eu égard aux tactiques de guérilla « frappe et fuit » utilisées par les Talibans et les terroristes d'Al-Qaïda et aux règles strictes d'engagement sur place pour limiter les dommages collatéraux à l'infrastructure déjà maigre de l'Afghanistan, nous employons rarement les A-10 pour utiliser armes et munitions. Mes pilotes ont, en moyenne, utilisé les armes air-sol deux fois sur 85 missions pendant le déploiement de 24 semaines de notre escadron. Ces missions, d'un type particulier, étaient toutefois des situations extrêmes, en contact de troupes, des forces amies et ennemies étant engagées à 1.000 mètres l'une de l'autre – missions les plus exigeantes de CAS – dont le succès requiert d'exceptionnelles techniques de pilotage. Nous attendons des pilotes d'A-10 qu'ils soient parfaitement performants dans ces situations critiques, plus de trois mois après avoir lâché une bombe, ou lancé une roquette ou tiré avec le canon de 30 mm GAU-8 de l'avion pour la dernière fois.

Dans ces situations-là, des performances moindres peuvent s'avérer fratricides et avoir des conséquences très négatives au niveau stratégique. Si par contre ces mêmes pilotes, étant dans leur base d'origine, n'avaient pas exercé leurs armes pendant trois mois, nous ne les considérerions

pas prêts pour une mission de combat, ni même qualifiés pour aller dans le théâtre.

## Rapport entre opérations d'entraînement et de combat La doctrine interarmées

L'Afghanistan est le plus récent de nombreux conflits de faible intensité dans lesquels les Aviateurs ont appliqué le CAS. Les leçons apprises d'expériences précédentes, rapportées maintenant dans la doctrine, soulignent l'importance de l'entraînement pendant les opérations de combat limitées. La Publication interarmées, *Joint Publication-JP 3-09.3, Joint Tactics, Techniques, and Procedures for Close Air Support (CAS)* (Tactiques, techniques et procédures interarmées pour appui feu aérien rapproché) du 3 septembre 2003, la bible de la conduite des opérations de CAS, fait référence à l'entraînement comme condition *sine qua non* d'opérations réussies concernant quatre zones différentes.

Elle cite l'entraînement réaliste et la répétition de mission comme méthodes pour réduire de façon significative la probabilité d'action fratricide qui est « souvent le résultat d'une confusion sur le champ de bataille ». Elle note également qu'en cas « de visibilité limitée et de mauvais temps, le CAS requiert un haut niveau de technicité qui ne peut s'acquérir que par un entraînement CAS consciencieux et en conditions réelles ». La publication indique en outre que les estimations du risque tactique par les commandants implique le traitement de toute l'information disponible, de façon à assurer un niveau de risque acceptable aux forces amies et aux non combattants.<sup>2</sup> Les commandants doivent avoir confiance en la capacité d'exécution de leurs équipages qui dépend à son tour du niveau d'entraînement que leurs unités ont reçu. En fin de compte, un CAS réussi ne suppose pas seulement la compétence des équipages CAS et les possibilités de leur avion, mais aussi leur capacité à intégrer tous les éléments des manoeuvres et de l'appui feu. En fait, les pilotes peuvent pratiquer et gagner en compétence en intégrant des unités multiservices, et ceci seulement après s'être déployés dans le théâtre.

## Analyse coût bénéfice : Pourquoi l'Armée de l'Air devrait-elle mieux intégrer l'entraînement

Avant que les commandants admettent l'argument de la poursuite de l'entraînement pendant les opérations de combat, ils doivent établir leurs propres calculs de coût bénéfice. Certains coûts sont directs, comme le temps, l'argent, et l'influence politique nécessaire pour développer des portées air-sol appropriées, découper des zones d'exploitation militaire et fournir et attribuer les munitions et les sorties d'entraînement. D'autres coûts sont indirects et associés aux risques de l'entraînement, comme la probabilité d'une collision en plein ciel, les pertes dues au tirs sol-air de l'ennemi, le dommage collatéral dû à un largage accidentel hors portée de munitions réelles, ou un accident avec matériel réel pendant l'entraînement (par ex., le bombardement par un F-18 du personnel de l'Armée de l'Air et de l'Armée à Udari Range, au Koweït en 2001). Il est aussi possible qu'un quelconque de ces événements, s'il se produisait, puisse entraîner une détérioration des relations internationales et des répercussions politiques au niveau national. De même, autoriser l'utilisation d'équipages et d'avions de combat pour l'entraînement pourrait créer un manque de disponibilité de la force aérienne en cas d'intervention requise dans des opérations de combat imprévues. Il y a peu de doute à avoir sur le fait que l'entraînement en zone de combat implique un coût en termes de dollars, de temps et de risques additionnels.

Il est par contre plus difficile de calculer les bénéfices de l'entraînement que le coût des munitions, des heures de vol et de l'entretien du champ de tir. En fait, nous pouvons au mieux les mesurer en termes d'empêchement d'échecs au combat et des ramifications négatives au niveau stratégique. Un des bénéfices les plus évidents est l'augmentation de compétence de l'équipage, qui va réduire les erreurs d'utilisation d'armes par les opérateurs, comme celles du pointage et du tir.

Les munitions de précision mal guidées ou non-guidées peuvent résulter en dommages collatéraux importants et fratricides. La pour-

suite de l'entraînement peut aussi augmenter la fiabilité de l'avion et des systèmes d'armes en permettant aux équipages de faire fonctionner les systèmes et d'identifier les problèmes potentiels dans un environnement sous contrôle. Pendant *Enduring Freedom*, par exemple, des membres de mon escadron d'A-10 se déploierent sans avoir eu la possibilité de régler l'armement de leur avion.<sup>3</sup> Notre emploi de l'armement dans le théâtre sur une distance d'entraînement permit d'identifier plusieurs dysfonctionnements du système d'armement, évitant que ces problèmes puissent se produire pendant une mission réelle en contact avec des troupes. Le bénéfice final de l'amélioration de la compétence de l'équipage et de la fiabilité de l'avion dû à l'entraînement se trouve dans une force de combat plus efficace, qui réduit le nombre des occasions perdues d'attaquer les forces de l'ennemi. Il est plus que vraisemblable que des équipages ayant une moindre compétence, volant sur des avions moins fiables feront l'expérience de passages d'attaque « blancs », causés par des erreurs d'interrupteurs, des échecs dans l'obtention des paramètres nécessaires au largage de munitions, et des problèmes de système d'armes non décelés au préalable. Un passage « blanc » gaspille une des rares opportunités d'attaquer l'ennemi, qui peut alors survivre, s'enfuir et se positionner pour réattaquer nos forces.

## Types d'entraînement pendant les opérations de combat

Les types d'entraînement en continu qui peuvent être intégrés aux opérations de combat passent par toute la gamme des exercices, des tâches limitées et partielles aux répétitions de mission de grande envergure. L'entraînement le plus familier ressemble à celui exécuté à la base d'attache, utilisant des zones d'exploitation militaire et des armes à portées air-sol pour exécuter des missions comme l'attaque sol basique avec du matériel inerte et/ou réel et les tactiques d'attaque sol « blanches » avec des scénarios incluant la simulation de menaces. Nous devons ajouter au coût des munitions d'exercice et de maintenance des portées des

armes, le coût directement associé aux fonctions d'entraînement utilisées par ailleurs pour les missions opérationnelles, comme l'alerte CAS aéroportée ou la surveillance de pipe-line. Ces fonctions n'auront vraisemblablement pas d'incidence sur le plan principal de l'attaque aérienne à moins que nous ne reconnaissons la valeur de l'entraînement au niveau du combat et mettions en place des exigences sévères.<sup>4</sup> Une solution pratique serait d'utiliser les exigences annuelles existantes RAP et d'affiner le nombre et les types d'événements requis sur la longueur du déploiement. Nous pourrions ensuite adapter ces exigences au théâtre spécifique. Il n'est peut-être pas nécessaire d'exiger une tactique de navigation à basse altitude ou un exercice de combat aérien de faible menace dans un environnement d'altitude moyenne comme *Operations Iraqi Freedom* ou *Enduring Freedom*, mais un entraînement de largage de bombes en haute altitude est essentiel.

Étant donné la variété des programmes de déploiement des autres services, les unités de l'Armée de l'Air vont probablement arriver sur la zone d'opération et intégrer des unités avec lesquelles elles ne se sont jamais entraînées auparavant. La répétition peut assurer le succès de mission de force composée, comme une équipe d'attaque interarmées, qui combine des avions d'attaque à ailes fixes de l'Armée de l'Air avec des avions d'attaques à aile rotative de l'Armée. La répétition d'une mission doit être exécutée et réussie avant que l'on soit en alerte pour des missions d'opérations spéciales. Les unités conventionnelles de l'Armée de l'Air qui volent en soutien de telles missions participent également à la répétition, qui sert à valider des tactiques aussi bien qu'à identifier des problèmes et des pannes avant d'engager l'ennemi. Même après que ces forces se soient préparées pour ce type de mission, des répétitions supplémentaires – comme des opérations de tirs réels – continuent à affiner les tactiques et affûter les techniques.<sup>5</sup>

En complément des missions dédiées à l'entraînement, des exercices partiels peuvent être incorporés aux tâches existantes des missions de combat. Des missions telle l'alerte de CAS aéroportée imposent une attente au-dessus des

zones de faible menace pendant une période de vulnérabilité spécifiée par l'ordre de missions aériennes. Pendant ce temps, l'avion peut faire des largages « blancs » de bombes à guidage laser ou des roulages après atterrissage comme « à vide », pourvu que les SPINS – *Special Instructions* (Instructions spéciales) incluent des sauvegardes comme des restrictions sur les positions des interrupteurs d'armes, l'altitude ou les cibles, pour se garantir de largages intempestifs de munitions réelles.<sup>6</sup> On doit aussi éviter de trop longues périodes d'opérations à l'intérieur des zones de menaces sol-air. L'exercice de tâche partielle a aussi l'avantage de réduire l'ennui pendant des missions autrement fastidieuses, de garder les équipages en alerte mentalement et prêts à répondre à n'importe quelle surprise ou à effectuer une mission sous courte notification.

## Conclusion

Cet article s'est principalement intéressé au défi justifié de l'Armée de l'Air qui est de maintenir les aptitudes de combat pendant de longues opérations de combat de faible intensité. Les opérations CAS par les A-10 en Afghanistan montrent bien les défis auxquels les Aviateurs font face en maintenant leur efficacité au combat dans le théâtre. JP 3-09.3 admet l'importance d'un entraînement réel pour mener des CAS ; qui plus est, l'addition d'exigences RAP, une concentration sur les répétitions de mission, et l'exercice contrôlé de tâche partielle renforcent maintenant les aptitudes au combat dans le théâtre. Bien que cet entraînement au combat se traduise en coûts dollars et risques, la dépense est compensée par l'augmentation de l'efficacité au combat et de la fiabilité des systèmes d'armes, qui réduisent les « mauvais » incidents et maximisent les opportunités d'utilisation à bon escient. L'entraînement en continu pendant le combat n'est pas un luxe mais une nécessité. « Entraînez-vous en combattant » doit devenir la nouvelle façon de penser des Aviateurs d'aujourd'hui.<sup>7</sup> □

## Notes

1. Bien que l'Armée de l'Air fasse un effort pour faire se rencontrer dans les exercices principaux les unités AEF associées à des missions similaires, dans *Enduring Freedom* et *Iraqi Freedom*, les unités de l'Armée de l'Air se sont retrouvées à travailler avec des unités de l'Armée, de la Marine et des Marines qu'elles n'avaient jamais côtoyées – ou à fortiori, avec lesquelles elles ne s'étaient jamais entraînées – avant le déploiement. Pour améliorer la préparation de l'AEF, nous devrions nous efforcer d'intégrer un entraînement de pré déploiement entre services – une tâche difficile mais excessivement utile pour établir à la fois des procédures standard de travail et une confiance mutuelle.

2. *Joint Publication 3-09.3, Joint Tactics, Techniques, and Procedures for Close Air Support (CAS)* (Publication interarmées 3-09.3, Tactiques, techniques et procédures interarmées en appui feu aérien rapproché – CAS), 3 septembre 2003, I-4, V-40, et V-13.

3. Durant l'upgrade des pods de désignation *Litening* juste avant le déploiement, l'analyse vidéo de l'attaque démontra une non concordance entre les pods et le viseur de l'avion pour un bombardement à haute altitude. (Avant l'acquisition des pods de désignation, les chasseurs étaient calibrés pour un bombardement à long rayon d'action, avec un petit angle de sortie).

4. Pendant *Enduring Freedom*, les missions d'entraînement du JTAC – *Joint Tactical Attack Controller* (Contrôleur d'attaque tactique interarmées) augmentèrent après que les planificateurs aient réalisé que les missions d'entraînement aéroportées pouvaient facilement être replacées dans les situations de

troupes en contact, comme le peuvent les missions de CAS en attente dans les postes spécifiques pour tirs réels.

5. De récentes missions à Fallujah et Bagdad, en Irak, ont inclu des répétitions réelles.

6. Pendant *Enduring Freedom*, les positions d'interrupteurs spécifiées par les SPINS pour les A-10 transportant des munitions réelles ont permis des roulages après atterrissage comme « à vide », facilitant grandement les exercices d'emploi d'armes.

7. Remerciements spéciaux au général de corps d'armée Walter Buchanan, commandant de la Neuvième Air Force et de la composante aérienne des forces combinées, pour ses apports à cet article. Comme il le souligne à juste titre : Je pense que nous devons examiner... que ce que nous décrivons puisse ne pas être compatible avec l'économie d'échelle des missions armées où j'ai « tout juste assez » d'actifs pour réaliser la mission. S'il en est ainsi, peut-être alors que l'économie d'échelle d'une mission n'est pas compatible avec un long déploiement de 120 jours. Sortir des chasseurs du rang et les destiner à l'entraînement signifie que j'en ai deux (ou plus) qui ne sont pas disponibles pour appuyer le combat au sol. Ce n'est pas un problème tant que j'ai un surplus de capacité. Quoique je sache pouvoir le faire assez facilement de façon marginale, même avec la force actuelle, je crains de ne pas être capable de m'engager pour des sorties destinées à l'entraînement par pilote ou équipage telles que vous le suggérez. Mais je suis d'accord qu'un peu est mieux que pas du tout.

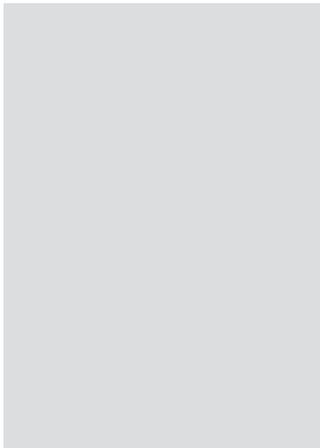
---

*Notre travail est de nous déployer et nous occuper des terroristes, n'importe où ils se trouvent dans le monde de manière à ne plus jamais avoir à nous en occuper sur notre propre sol.*

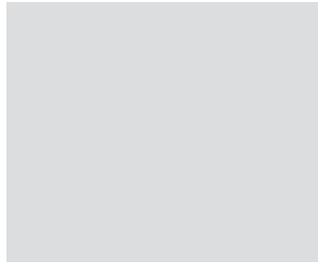
Général John Jumper, USAF, ancien Chef d'état major



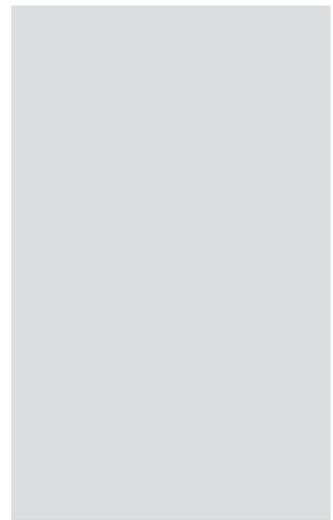
**Le général de corps d'armée aérienne Stephen R. Lorenz** (USAF ; MPA, University of Northern Colorado) est le commandant de *Air University* à Maxwell AFB en Alabama. Il était Assistant secrétaire adjoint au budget, bureau de l'Assistant secrétaire à la *Air Force for Financial Management and Comptroller* (Direction financière et contrôleur de l'armée de l'Air), Quartiers Généraux de l'Armée de l'Air des Etats-Unis, Washington, DC. Le général a fait son entraînement d'élève pilote à la Base de l'Armée de l'Air de Craig, Alabama. En tant que commandant pilote avec 3.300 heures de vol sur huit avions, il a commandé un escadron de ravitaillement air qui gagna en 1994 le *Riverside Trophy* du meilleur escadron du Quinzième Air Force, et un escadron de transport aérien qui gagna en 1995 le *Armstrong Trophy* du meilleur escadron du Vingt-et-unième Air Force. Il a également commandé l'escadron d'entraînement de la *US Air Force Academy*, où il servit en tant que commandant des cadets. Le général Lorenz est diplômé de la Squadron Officer School, du Air Command and Staff College, de l'Air War College et du National War College.



**Le général Hal M. Hornburg (re)**, USAF (BBA, Texas A&M University; MS, University of Utah), a servi comme commandant, commandement de combat aérien, à la base de l'Armée de l'Air de Langley, Virginie et commandant de composante aérienne pour le Commandement Américain des Forces Interarmées et le Commandement Etats-Unis du Nord jusqu'à sa retraite en janvier 2005. Le général a commandé à tous les niveaux- vol, escadron, escadre, corps d'armée et commandement supérieur. Il a aussi commandé une escadre de combat pendant l'Opération Desert Storm et la première escadre de l'Armée de l'Air pendant la réorganisation du service en 1991-92. Le général Hornburg a dirigé des opérations aériennes sur la Bosnie, commandé le Centre de Combat Interarmées, servi à l'état major interarmées et dirigé des opérations au quartier général de l'Armée de l'Air des Etats-Unis. Il a aussi servi comme pilote de démonstration de F-15 du Commandement aérien tactique pour la côte est et officier de liaison de l'Armée de l'Air au Sénat des Etats-Unis, et en tant que chef du groupe des colonels de l'Armée de l'Air. Avant d'exercer sa dernière position, il a dirigé le Commandement de l'Education et de l'Entraînement de l'Air. Commandant-pilote avec plus de 4.400 heures de vol. Le général Hornburg est diplômé de : Squadron Officer School, Air Command and Staff College, National War College, Seminaire 21 (Politique étrangère et relations internationales) au Massachusetts Institute of Technology (MIT), et Programme de Sécurité Nationale et Internationale à Harvard University.

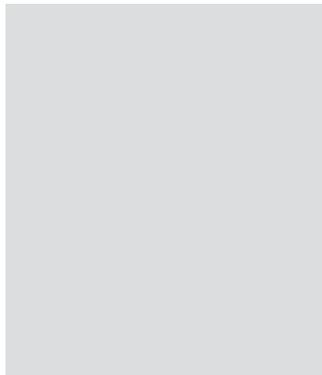


**Le général Robert H. « Doc » Foglesong (re)** (BS, MS, Ph.D, West Virginia University) était Commandant de l'Armée de l'Air des Etats-Unis en Europe ; Commandant de la Composante du Commandement Aérien aux Quartiers Généraux de Ramstein AB en Allemagne. Il est commandant pilote avec plus de 4.000 heures de vol, il a gagné ses insignes de pilote à Columbus AFB, Mississippi et a piloté principalement des avions de combat et fait son entraînement sur F-16, F-15, A-10, et AT/T38. Il a servi six fois comme commandant. Les états de service du général Foglesong dans l'état major incluent l'assistance au Président ; Chef d'état major des Armées à Washington DC ; le commandement du 12<sup>ème</sup> Air Force ; le commandement de *US Southern Command Air Forces* ; Adjoint au chef d'état major pour les opérations aérienne et spatiale et Vice-chef d'état major aux quartiers généraux de l'Armée de l'Air des Etats-Unis.





**Le général de corps d'armée aérienne Michael W. Wooley** (BBA, Northern Louisiana State University, MS, Webster University) est commandant, Commandement des opérations spéciales de l'Armée de l'Air des Etats-Unis (AFSOC), Hurlburt Field, Floride. Il est responsable du commandement major de la Force aérienne et de la composante du Commandement des opérations spéciales de l'Armée de l'Air et dirige environ 20.000 personnels de l'Active, Réserve, Garde Nationale de l'Air, et professionnels civils. Il a servi en tant que commandant du *Third Air Force*, RAF Mildenhall, Angleterre, les 375<sup>ème</sup> et 86<sup>ème</sup> Transport aérien, le Centre de contrôle du ravitaillement - carburant air, et le 17<sup>ème</sup> Escadron de Transport aérien militaire. Il a également servi comme vice commandant du Commandement des opérations spéciales de l'Armée de l'Air et chef de la Stratégie et de la politique pour les armées des Etats-Unis en Corée. Le général Wooley est diplômé de l'Ecole de formation des officiers. Il est commandant pilote avec plus de 4.000 heures de vol, diplômé avec distinction de l'entraînement de pilotes à Vance, AFB, Oklahoma. Le général Wooley a piloté dix types d'appareils, y compris des avions, des hélicoptères, des VTOL (avions à décollage et atterrissage vertical), le dernier, le V-22 étant destiné à l'usage futur de l'AFSOC. Il a parachevé le Programme exécutif pour les officiers généraux de la Fédération de Russie et des Etats-Unis et le Black Sea Security Program à la John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Il est diplômé de la Squadron Officer School, du Air Command and Staff College, de l'Air War College et de l'Industrial College of Armed Forces.



**Le lieutenant colonel Paul D. Berg** (USFA; MA, University of North Dakota; MA, University of Alabama; PhD, Auburn University) est directeur de la Division des revue professionnelles au College of Aerospace Doctrine, Research and Education - CADRE (Collège de la doctrine aérospatiale, de la recherche et de l'éducation). Il a auparavant servi à Air Command and Staff College (ACSC) où il dirigeait les cours d'études de la Force aérienne et spatiale. Le Colonel Berg est un commandant pilote avec plus de 5.800 heures de vol, la plupart sur B-52 et RC-135. Il est diplômé en tant que résident du Air Command and Staff College et en tant que non-résident du Air War College.



**Lieutenant colonel Vicki J. Rast** (USFA; MPA, Troy State University; MMOAS, Air Command and Staff College; PhD, George Mason University) est Professeur assistant de sciences politiques et chef de *Core Courses Division* (Division des cours principaux) à la United States Air Force Academy (Ecole d'officiers), Colorado Springs, Colorado. Elle a servi en tant que directrice des opérations, *Joint Warfare Studies Department* (Département des études de la guerre interarmées) à Air Command and Staff College, base de l'Armée de l'Air de Maxwell, Alabama et comme officier de maintenance d'aéronefs et de munitions, Shaw AFB, Caroline du Sud. Elle dirigea une unité de munitions pendant les *Operations Desert Shield* et *Desert Storm* et contrôla la planification et le déploiement du 363<sup>ème</sup> Fighter Wing pendant l'*Opération Southern Watch*. Diplômée avec distinction des Squadron Officer School and Air Command and Staff College, le colonel Rast est l'auteur de *Inter-agency Fratricide: Policy Failures in the Persian Gulf and Bosnia* (Interagence fratricide : Echecs politiques dans le Golfe persique et en Bosnie), (Air University Press, 2004).



**Le commandant Alexander Berger** (BA, University of New Hampshire; MS, Troy State University; MA, US Naval Postgraduate School) est chef de *Intelligence Plans and Resources Division* (Division des plans et ressources de renseignement) au *Directorate of Intelligence* (Conseil d'administration du renseignement), *Air Mobility Command* (Commandement de la mobilité aérienne) à Scott AFB, Illinois. Il servit auparavant comme commandant de l'escadrille de renseignement de *Red Flag* 547<sup>ème</sup> escadron de renseignement, Nellis AFB, Nevada; analyste pour l'Amérique Latine à la *Defense Intelligence Agency*, Bolling AFB, Washington, DC; directeur du cours d'opérations psychologiques interarmées à l'école des opérations spéciales de l'Armée de l'Air, Hurlburt Field, Floride; et chef du renseignement, 55<sup>ème</sup> escadron de chasse, base aérienne de Bitburg, Allemagne. Le commandant Berger est diplômé avec mention de l'Air Command and Staff College et de la US Naval Postgraduate School.



**Lieutenant colonel Sharon M. Latour (re)** (BA, MA, University of California-Santa Barbara; MS, Troy State University; PhD, University of Southern California) était membre de la faculté au *Department of Leadership, Command, and Communications Studies* (Département des études de leadership, de commandement et des communications) à Air Command and Staff College, Maxwell AFB, Alabama. Elle servait auparavant comme chef du protocole à la RAF, Mildenhall; Professeur assistant au département *Behavioral Sciences* (Sciences du comportement) à la US Air Force Academy; commandant de section dans le 555<sup>ème</sup> escadron de Combat, à Aviano, Italy; membre de la faculté de la Squadron Officer School, Base de l'Armée de l'Air de Maxwell; et chef de la politique d'éducation professionnelle militaire au Pentagone. Colonel Latour est diplômée du Squadron Officer School and Air Command and Staff College.