

REVUE DE LA FORCE AÉRIENNE

HIVER 2009
Vol. 2, n^o. 1

DU CANADA

DANS CE NUMÉRO:

LA DIMENSION « AÉRIENNE » DU LEADERSHIP

LE CIEL ICI ET AILLEURS :
PREMIÈRE PARTIE FORCE AÉRIENNE,
DOCTRINE ET PERSPECTIVE
ANGLO-AMÉRICAINNE

LES FEMMES ET LA FORCE AÉRIENNE DU CANADA

LE PROGRAMME DE
PERFECTIONNEMENT
DES OFFICIERS DE LA
FORCE AÉRIENNE :
DE QUOI S'AGIT IL?

COLONEL HONORAIRE CHARLEY FOX :

UNE PÉRIPÉTIE AMÉRICAINE

ET ENCORE PLUS!



PUBLIÉ PAR

LE CENTRE DE GUERRE AÉROSPATIALE
DES FORCES CANADIENNES

Canada



Défense nationale
National Defence

LA REVUE DE LA FORCE AÉRIENNE DU CANADA est une publication officielle du Chef d'état-major de la Force aérienne du Canada (CEMFA) publiée sur une base trimestrielle. Il s'agit d'une tribune permettant d'échanger sur les concepts, les questions et les idées centrales et cruciales en lien avec la puissance aérospatiale. La revue a pour vocation de disséminer les idées et les points de vue, non seulement des membres de la Force aérienne, mais aussi des civils qui s'intéressent aux questions relatives à la puissance aérospatiale. Les articles peuvent traiter de la portée de la doctrine de la Force aérienne, de la formation, du leadership, des leçons retenues et des opérations passées, présentes ou futures de la Force aérienne. On accepte également des articles sur des sujets connexes tels que l'éthique, la technologie et l'historique de la Force aérienne. Cette revue est donc destinée à permettre l'expression d'une pensée professionnelle mature sur l'art et la science de la guerre aérienne et joue un rôle clé au sein de la vie intellectuelle de la Force aérienne. Elle sert de véhicule de formation continue et de perfectionnement professionnel pour le personnel militaire de tous les grades, ainsi que pour les membres d'autres forces et les employés d'organismes gouvernementaux et d'universités qui s'intéressent aux questions liées à la Force aérienne. ■

MEMBRES DE LA RÉDACTION

Rédacteur en chef : Colonel Michael Dabros

Rédacteur principal : Major William March

COMITÉ DE RÉDACTION

Colonel William Lewis - État-major interarmées stratégique

Colonel Randy Wakelam - Collège des Forces canadiennes

Major Paul Johnston - Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes

Major William March - Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes

Major Raymond Stouffer – Collège militaire royal

Docteur Allan English – Queen's University

Docteur Jim Fergusson – Université du Manitoba

Steve Harris – Direction – Histoire et patrimoine

Publiée par les Services de production du Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes
ISSN 1916-7032

RÉDACTEURS ADJOINTS

Adri Boodoosingh, Lisa Moulton, Patricia Moulton (étudiante co-op) et Françoise Romard

CONCEPTION GRAPHIQUE

Denis Langlois et Luc Leroy

ANIMATION DANS LA VERSION ÉLECTRONIQUE

Hope Smith

http://www.airforce.forces.gc.ca/cfawc/eLibrary/Journal/Current_Issue_f.asp

http://trenton.mil.ca/lodger/cfawc/eLibrary/Journal/Current_Issue_f.asp

DIRECTRICE DE LA PRODUCTION

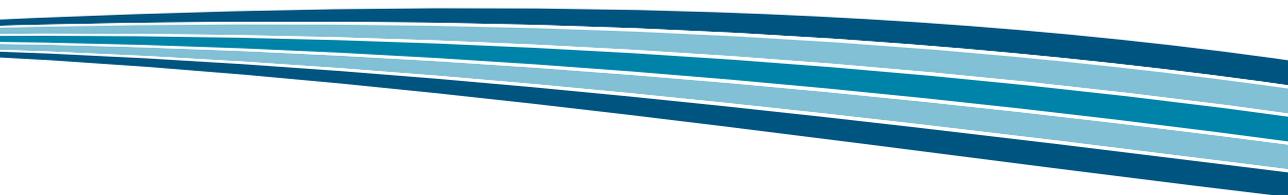
Anne Pennington

Pour des copies de cette publication ou être inclus dans une liste de distribution contactez Anne Pennington à Anne.Pennington@forces.gc.ca

NOTE AUX LECTEURS ET LECTRICES

La Revue de la Force aérienne est entièrement bilingue; lorsqu'une citation originale a été traduite, le terme [Traduction] indique que le lecteur trouvera le texte original de la citation dans la version de la Revue rédigée dans l'autre langue officielle du Canada. Afin de faciliter la lecture, le masculin sert de genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

LA REVUE DE LA
FORCE AÉRIENNE
DU CANADA



DIRECTIVES SUR LA SOUMISSION DE MANUSCRITS

L'équipe de rédaction de LA REVUE DE LA FORCE AÉRIENNE DU CANADA est intéressée à recevoir des articles, des comptes rendus de livres et de courts textes portant sur des sujets d'intérêt ou traitant de la portée de la doctrine de la Force aérienne, de la formation, du leadership, des leçons retenues et des opérations passées, présentes ou futures. Les textes paraîtront sous les rubriques Lettres à la rédaction, Sujets d'intérêt et À l'avant-garde.

Nous acceptons également les textes traitant de sujets connexes tels que l'éthique, la technologie et l'historique de la Force aérienne.

RUBRIQUES DE LA REVUE

Rubrique	Limite de mots*	Détails
Lettres à la rédaction	50-250	Observations traitant de matériel déjà publié dans la Revue.
Articles	3000-5000	Rédigés selon un style académique.
Critiques de livres	500-1000	Rédigées selon un style académique et doivent contenir : <ul style="list-style-type: none">• titre complet du livre (y compris le sous-titre);• nom complet de tous les auteurs tel qu'ils figurent sur la page de titre;• éditeur du livre ainsi que lieu et date de publication;• numéro ISBN et nombre de pages;• une photo de la couverture du livre en image à haute résolution (pas moins de 300 dpi) en format .jpg et mesurant au moins 12 x 18 cm (5 x 7 po).
Sujets d'intérêt	250-1000	Observations traitant de sujets variés (opérations, exercices et anniversaires) pouvant captiver le lectorat s'intéressant aux questions aérospatiales.
À l'avant-garde	250-2000	Tribune de commentaires, opinions ou réactions portant sur le matériel déjà paru dans la Revue ou sur des sujets pouvant captiver le lectorat intéressé aux questions aérospatiales.

* excluant les notes en fin de texte

LES AUTEURS SONT PRIÉS DE RESPECTER LES DIRECTIVES SUIVANTES

- Les articles peuvent être rédigés dans l'une ou l'autre des langues officielles.
- Les auteurs doivent inclure une courte notice biographique (un paragraphe) dans laquelle ils indiquent leur fonction actuelle ou poste et leur numéro de téléphone ainsi que leur adresse électronique.
- Toutes les soumissions seront examinées par des pairs, et le rédacteur avisera les auteurs de l'état de leur article. Tous les manuscrits soumis ne seront pas nécessairement publiés.
- Tous les textes doivent être en format numérique (Microsoft Word ou format RTF). Les fichiers ne doivent pas être protégés par un mot de passe ni contenir de macros. Les textes peuvent être soumis par courrier postal, ou envoyés à l'adresse courriel mentionnée plus bas.
- Tout tableau, image et figure auxiliaires qui accompagne le texte doit être envoyé dans un fichier distinct et dans son format original, c.-à-d. qu'ils ne sont pas incorporés dans le texte. La préférence est accordée aux fichiers vectoriels originaux, les fichiers à haute résolution (pas moins de 300 dpi) en format .psd ou .jpg peuvent aussi être soumis.
- Les autorisations en matière de droit d'auteur d'utiliser du matériel n'étant pas la propriété du ministère de la Défense nationale ou de l'auteur même doivent être fournies. Il incombe à l'auteur d'obtenir et de joindre les autorisations écrites en incluant le nom de l'auteur ou de l'artiste, ainsi que le nom et l'endroit d'édition. Toute soumission qui ne satisfait pas à ces exigences peut être omise de la revue.
- L'éditeur peut fournir des images ou créer des graphiques, au besoin, pour accompagner des articles.
- Les auteurs devraient utiliser l'orthographe indiquée dans le Petit Robert ou l'Oxford English. Au besoin, les notes doivent se trouver à la fin du texte plutôt qu'en bas de page et suivre la norme de présentation dans Le Guide du rédacteur. Pour toute question liée à la rédaction, veuillez vous référer au Le Guide du rédacteur, au Little Brown Handbook ou vous adresser aux Services de production du Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes à l'adresse suivante : Francoise.Romard@forces.gc.ca
- Les acronymes et les abréviations doivent être utilisés de façon parcimonieuse.
 - Si leur usage est requis par le texte, le terme complet devra être inscrit lors de la première occurrence, suivi de la forme abrégée entre parenthèses.
 - Si l'on s'en sert dans les tableaux et les figures, le tableau ou la figure devra contenir une liste des abréviations utilisées.
 - Un tableau de toutes les abréviations (accompagnées de leurs termes correspondants) utilisées dans un texte devra être inclus à la fin du texte.
- Le rédacteur se réserve le droit de réviser les manuscrits pour des raisons de style, de grammaire et de concision, mais n'apportera aucun changement de nature éditoriale susceptible d'avoir un effet sur l'intégrité des propos sans avoir préalablement consulté l'auteur.

POUR OBTENIR DE PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS OU POUR SOUMETTRE UN MANUSCRIT, VEUILLEZ COMMUNIQUER AVEC LE RÉDACTEUR AUX COORDONNÉES SUIVANTES :

Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes
8^e Escadre Trenton
C. P. 1000, succ. Forces
Astra, Ontario K0K 3W0
À l'attention de : Major William March
William.March@forces.gc.ca

AVERTISSEMENT

Les opinions exprimées dans la Revue n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement les politiques du Ministère ou des Forces canadiennes. Les textes traitant des derniers développements en matière de doctrine et d'instruction ou dans un domaine quelconque ne confèrent à personne l'autorité d'agir à cet égard. Tous les documents publiés demeurent la propriété du ministère de la Défense nationale et ne peuvent être reproduits sans autorisation écrite.

**INVITATION À PROPOSER
DES ARTICLES**
pour l'édition d'été 2009 de la
Revue de la Force aérienne du Canada
Date de tombée : 30 avril 2009

DANS CE NUMÉRO

HIVER 2009 • VOL.2, N°.1

4 MESSAGE DU RÉDACTEUR PRINCIPAL

5 LETTRE À LA RÉDACTION

ARTICLES

6 La dimension « aérienne » du LEADERSHIP

Par le Colonel William Lewis

16 LE CIEL ICI ET AILLEURS : le développement de la doctrine de la force aérienne entre les deux guerres
PREMIÈRE PARTIE force aérienne, doctrine et perspective anglo-américaine

Par le Major William March

30 LEADERSHIP (réimpression)

Un discours donné par le Commodore de l'air
Len Birchall, le 17 septembre 1997

CRITIQUES DE LIVRES

44 JOINT AIR OPERATIONS: Pursuit of Unity in Command and Control

Par le Major William March

SUJETS D'INTÉRÊT

48 COLONEL HONORAIRE CHARLEY FOX : Une péripétie américaine
Par le Major William W. Beatty (USAF), le Capitaine Glenn Dean et le Capitaine Peter Yip

52 LES FEMMES ET LA FORCE AÉRIENNE DU CANADA
Par le Sous-lieutenant Keven Lachance

55 RAYMOND COLLISHAW : Le meilleur pilote du Royal Naval Air Service
Par le Sous-lieutenant Nicolas Fortin

59 LES STAGIAIRES DU CATNA BÉNÉFICIENT DE L'EXPERTISE DE MILITAIRES NÉERLANDAIS
Par le Capitaine Rae Joseph

61 LE PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DES OFFICIERS DE LA FORCE AÉRIENNE : De quoi s'agit il?
Par le Major Jamie Davidson et le Major Rainer Wosnitza

*Un CC177 Globemaster III survole d'autres aéronefs à l'aéroport d'Inuvik.
Photo: Caporal-chef Jean-François Lauzé*

*Caporal-chef Jean-François Lauzé, Technicien en imagerie
Photo: Caporal Kevin Sauvé*

MESSAGE DU RÉDACTEUR PRINCIPAL

Tandis que ce numéro de la Revue de la Force aérienne du Canada était en production, il a été annoncé que les Forces canadiennes augmenteraient leur effort militaire en Afghanistan grâce à la formation de l'Escadre aérienne de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan. Fondamentalement, l'Escadre aérienne utilisera des avions, des hélicoptères et des véhicules aériens sans pilote (UAV) pour appuyer les opérations sur le terrain. Ce qui est sûr, c'est que le déploiement de l'Escadre aérienne suscitera énormément d'intérêt, car il s'agit d'une initiative majeure qui rapportera des dividendes dans le conflit en cours, et qui nous éclairera sur la conduite des opérations expéditionnaires. En effet, l'Escadre aérienne sera au cœur des débats et de l'analyse de notre contribution aérospatiale, car les unités de combat captent l'attention des experts et des commentateurs militaires. Cependant, n'oublions pas que la Force aérienne est présente en Afghanistan depuis le début : elle fournit des services de transport aérien, des UAV, et du personnel d'appoint pour combler divers postes à l'intérieur comme à l'extérieur du théâtre d'opérations. Par conséquent, nous devons prendre soin d'examiner l'ensemble de la contribution de la Force aérienne pour avoir une bonne idée de l'utilisation de la puissance aérienne dans ce conflit. À cet égard, j'ai hâte de lire vos articles et vos observations.



Major William March, CD, MA
Rédacteur principal

LETTRE À LA REDACTION



Colonel Lewis,

Au risque de paraître prétentieux, j'aimerais porter à votre attention une erreur typographique relevée dans le fort intéressant article du Major Gerry Madigan intitulé L'amiral Isoroku Yamamoto : à la défense de la lecture professionnelle et paru dans la Revue de la Force aérienne canadienne 1 (2). L'auteur épelle à trois reprises le prénom du Général Giulio Douhet « Giulio ». Cela est un non-sens puisque ce prénom n'existe pas en italien ni, à ma connaissance, dans aucune autre langue. L'épellation exacte « Giulio » se prononce « Ju-li-o » et dérive de l'ancien prénom romain « Julius ». Mais comme l'on retrouve cette même erreur dans la Revue militaire canadienne 7 (3), page 60, peut-être ne devrait-on pas trop s'en formaliser.

Recevez, Monsieur, mes salutations les meilleures.

Brian Bertosa



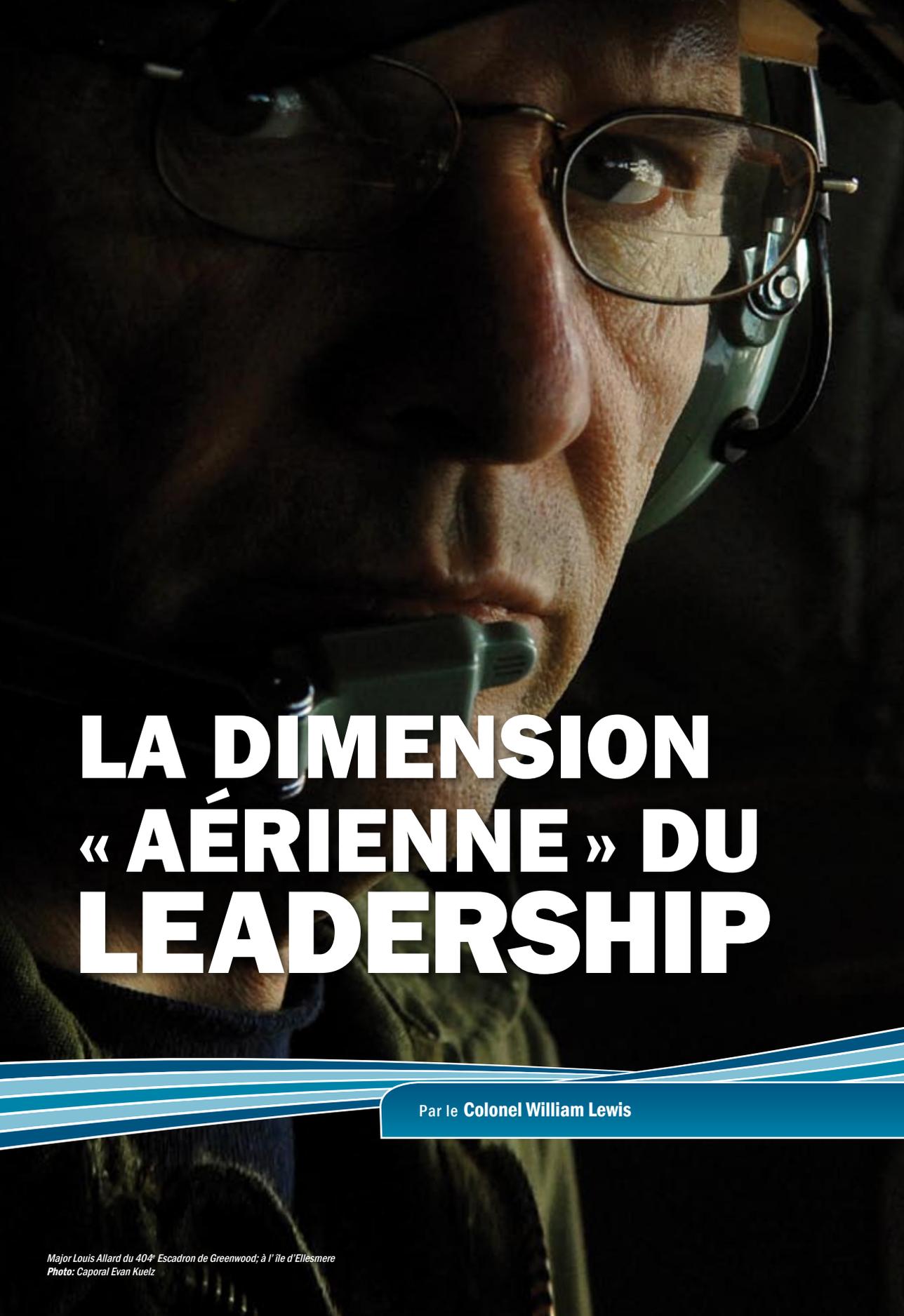
M. Bertosa a tout à fait raison.

L'orthographe correcte est en effet « Giulio » Douhet.

Mea-Culpa – Rédacteur principal

Les lettres à la rédaction sont les bienvenues et doivent être accompagnées du nom, grade et poste de l'auteur. Un numéro de téléphone doit être également indiqué pour fin de vérification. Nous nous réservons le droit de réviser et même d'abrégier un texte tout en préservant l'objectif principal de l'auteur. Nous ne pouvons garantir la publication d'aucune lettre. Prière de faire parvenir les lettres par la poste, courrier électronique ou télécopie au bureau du rédacteur principal.

Pour de plus amples renseignements, prière de communiquer avec le Rédacteur principal à l'adresse : William.March@forces.gc.ca



LA DIMENSION « AÉRIENNE » DU LEADERSHIP

Par le Colonel William Lewis

Introduction

Très peu de disciplines font l'objet d'autant d'attention et d'études que le leadership. Cependant, en dépit des multiples articles, livres, exposés de motivation et cours ayant porté sur le sujet, il est clair qu'il n'existe aucune perception commune acceptée de la portée, de la profondeur et de l'application du leadership ainsi que des compétences qu'il nécessite. Comme l'expliquaient Bennis et Nanus, « les compétences propres au leadership sont demeurées les mêmes au fil du temps, mais la façon dont nous comprenons ce qu'il est, comment il fonctionne et comment on apprend à l'appliquer ont évolué au cours des dernières décennies. ¹ » [Traduction]

De nombreuses publications ont porté sur le leadership dans le contexte militaire, mais les ouvrages et les recherches empiriques sont pour la plupart axées sur l'Armée américaine ou, d'une façon plus générique, sur une perspective terrestre. On pourrait dire que cet accent mis sur le leadership dans l'armée de terre s'explique par le fait que la profession des armes se préoccupe de son image, celle du « guerrier combattant »². C'est pourquoi il existe peu de textes anecdotiques ou empiriques sur le leadership dans la force aérienne, et la majorité de ceux que l'on trouve concerne l'Aviation américaine (USAF)³. En outre, la plupart des recherches sur le leadership tendent à se rapporter aux personnes employées dans des rôles d'opérateur, y compris les spécialistes des armes de combat, les équipages aériens ainsi que les officiers menant les opérations maritimes de surface et sous-marines, très peu d'attention étant accordée au leadership des nombreux officiers et militaires du rang qui appuient les opérations⁴. Par conséquent, nous allons ici explorer tout d'abord les concepts de la culture et ses contributions au leadership, puis nous résumerons brièvement les publications existantes sur le leadership dans la force aérienne. Ensuite, nous présenterons les cours que les Forces canadiennes et la Force aérienne offrent actuellement sur le leadership, dans l'intention de démontrer que ces cours ne préparent pas bien les chefs de la Force aérienne à jouer leurs rôles. Nous examinerons quel-

ques-uns des mythes et des traditions dépassés concernant le leadership et nous fournirons quelques commentaires et suggestions pour conclure notre exposé.

Culture

Le concept ne vient peut-être pas à l'esprit d'emblée quand on songe au leadership, mais d'aucuns ont fait valoir que toute organisation a une culture⁵. La culture est un concept abstrait que Schein a défini comme suit :

... un ensemble d'hypothèses fondamentales communes qu'un groupe a apprises en réglant ses problèmes d'adaptation avec l'extérieur et d'intégration interne; cet ensemble a donné d'assez bons résultats pour que le groupe le considère valide et qu'il décide par conséquent de l'enseigner aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir ces problèmes, d'y réfléchir et de se sentir face à eux⁶. [Traduction]

Schein continue en décrivant la culture comme étant un concept qui ne se limite pas uniquement aux croyances et aux traditions partagées. Le document fondamental des Forces canadiennes (FC) sur la doctrine du leadership, intitulé *Fondements conceptuels*, définit la culture de la même façon :

Un ensemble commun et relativement stable de comportements, de valeurs et d'hypothèses qu'un groupe a appris au fil du temps en y voyant des moyens efficaces de préserver la stabilité sociale interne et de s'adapter à son milieu; ces moyens sont enseignés aux nouveaux membres comme étant les bonnes façons de percevoir les problèmes, d'y réfléchir et d'agir face à eux⁷. [Traduction]

Peu importe la définition choisie, on peut analyser une organisation par rapport à trois niveaux ou degrés de profondeur différents. Dans la taxonomie de Schein, les trois niveaux sont les suivants : les artefacts; les convictions et les valeurs adoptées; ainsi que les hypothèses sous-jacentes.

Le mot « artefacts » désigne ici ce que l'on peut observer avec ses yeux, par exemple, les symboles, la structure, la langue, les cérémonies et les rituels d'une culture ainsi que les manières de ses membres et les rapports qu'ils ont entre eux. En général, les convictions et les valeurs adoptées sont celles de la personne qui a fondé le groupe. Les principales hypothèses sous-jacentes représentent le niveau le plus fondamental d'une culture. C'est le niveau à partir duquel on peut prédire le plus justement les comportements à venir. Ces hypothèses partagées, ou communes sont enracinées et elles sont très difficiles à changer⁸. Or, pourquoi la culture importe-t-elle pour une organisation et pour ses dirigeants?

Comme l'explique Vermillion, il existe plusieurs raisons pour lesquelles les théoriciens soutiennent qu'il est important de comprendre la culture d'une organisation⁹. En fait, Schein fait valoir que « la seule tâche véritablement importante des chefs consiste à créer et à gérer la culture... le seul et unique talent des chefs réside dans leur capacité de comprendre la culture et de travailler avec elle... »¹⁰. [Traduction] Par conséquent, il est essentiel (et l'on pourrait soutenir que cela est primordial) que les chefs d'une organisation comprennent le concept de culture. La culture oriente le comportement des membres de l'organisation en établissant un ensemble de structures, de mécanismes, de règles et de normes. De bien des façons, la culture constitue l'aspect le plus visible et plus identifiable d'une organisation, celui qui influe sur le personnel de cette dernière et sur celui qui lui est extérieur¹¹. Par conséquent, il est essentiel que les chefs soient conscients de la culture et qu'ils travaillent en en tenant compte pour opérer des changements fructueux et produire un rendement efficace¹².

La plupart des ouvrages sur une culture militaire portent surtout sur ce qui la distingue

du reste de la société et ils mettent l'accent sur les forces armées comme étant le contexte où s'exerce le métier des armes. Après avoir examiné la littérature, Harries-Jenkins fait valoir qu'il existe deux modèles distinctifs généralement acceptés du professionnalisme militaire : le métier des armes et la profession militaire pragmatique¹³. Le métier des armes a été présenté en 1957 par Huntington dans son livre intitulé *The Soldier and the State*. Le concept de Huntington est exclusivement axé sur l'hypothèse que la seule et unique compétence de la profession militaire consiste à « gérer la violence », ce qui la met à part du reste de la société¹⁴. Il soutient en outre que l'appartenance aux forces armées est une profession de par les compétences qu'elle exige, les responsabilités qu'elle comporte et l'esprit « corporatif » qu'elle nécessite; il ajoute que ces trois caractéristiques rendent la culture militaire unique en son genre.

En revanche, Janowitz offre le concept du « professionnalisme » des forces armées. Dans son modèle, il reconnaît que la profession militaire est dynamique et que les caractéristiques des militaires professionnels évoluent au fil du temps en fonction de la transformation de la société dont ils font partie : les forces armées adoptent des normes civiles, ce qui réduit la différence entre les compétences des militaires et celles de leurs homologues civils¹⁵. Janowitz présente cinq hypothèses de base pour expliquer ce point de vue différent : l'évolution du pouvoir organisationnel; le rétrécissement de l'écart entre les compétences des chefs militaires et celles des dirigeants civils; un virage dans le recrutement des officiers; l'importance de l'orientation de la carrière; les tendances dans l'endoctrinement politique¹⁶. Janowitz a parlé directement de la force aérienne en disant que c'était l'arme qui tendait le plus à employer des techniciens spécialistes, comparativement à l'armée de terre. Par conséquent, le modèle de Janowitz est plus inclusif que celui de Huntington, et les organisations de soutien peuvent aussi s'en servir.

Aux États-Unis, surtout depuis les années 1960, beaucoup d'études ont été menées sur la culture militaire et sur sa relation avec la société. La plus controversée est sans doute la thèse

institutionnelle/professionnelle (I/P) de Charles Moskos, qu'il a présentée en 1977 par suite de la transition militaire que les États-Unis ont opérée entre la conscription et une force entièrement volontaire. Moskos a observé des changements importants dans les forces armées. Il a affirmé que celles-ci étaient en train de passer d'une organisation institutionnelle (animée par les valeurs et le bien commun) à une organisation plus « professionnelle » (manifestant

des caractéristiques civiles davantage axées sur l'intérêt personnel plutôt que sur celui du

groupe)¹⁷. Moskos

et son collègue

chercheur

Frank

Wood ont

soutenu que

la tendance

au « pro-

fession-

nalisme »

influe sur

l'efficacité

militaire sur

trois plans

principaux :

l'exécution de la

mission, la motivation

des militaires et la res-

pensabilité professionnelle¹⁸. Ce

modèle I/P est fréquemment cité et

constitue la base de recherches en

cours. Celles-ci ont conclu qu'il

existe des différences I/P entre

non seulement les services,

mais aussi entre les diverses

branches de chaque service.

En outre, il y a de telles diffé-

rences entre les officiers et les

militaires du rang (MR) de

chaque service et aussi entre

les branches techniques et

non techniques¹⁹. En fait,

Wood a axé ses travaux

sur l'Aviation américaine

(USAF). Il conclut que la

dépendance de la Force

aérienne par rapport à la

technologie fait en sorte que ses officiers sont plus susceptibles de se spécialiser et d'éprouver un « sentiment diffus de la mission ». Ce sentiment risque de miner une culture et de la fragmenter. Il conclut en outre, conformément au concept du professionnalisme, que les pilotes ont davantage tendance à se percevoir comme étant des spécialistes et que les officiers de soutien s'identifient comme faisant partie de l'institution²⁰.

D'autres chercheurs ont étudié, bien que d'une façon assez superficielle, les différences entre les « opérateurs » et les personnels de soutien de la USAF. Morabito a utilisé l'instrument de recherche décrit dans l'étude sur le comportement directorial (Managerial Behaviour Study) de Yukl (qui est fondée sur le modèle du comportement des chefs, ou Behavioural Leadership Model) pour repérer les activités qui influent le plus sur le perfectionnement des chefs. Il a constaté que les activités les plus importantes, lorsqu'il s'agit d'acquérir des qualités de chef personnelles, consistent à travailler concrètement avec les MR, les collègues et les officiers supérieurs, et l'activité la moins importante, à suivre des cours de leadership structurés²¹.

Phelan a mené une étude sur les majors de la USAF en mettant particulièrement l'accent sur les officiers opérateurs et les officiers de soutien, pour établir quels comportements étaient perçus comme étant essentiels à l'exécution de la mission et à un leadership fructueux. Par suite de cette recherche, il a conclu que les officiers de soutien accordaient plus d'importance à l'entregent, et les opérateurs, aux compétences techniques²².

Enfin, Shawn Black a examiné les comportements de chef des commandants de trois escadrons aériens et de deux escadrons d'entretien. Dans cette thèse de doctorat, il a conclu que la plupart des commandants d'escadron, surtout les pilotes, possédaient très peu d'expérience personnelle du commandement avant de prendre le commandement de leur unité, ce qui a entraîné des résultats inférieurs à ceux d'un échantillon normatif constitué aux États-Unis en 2004 pour évaluer les comportements des

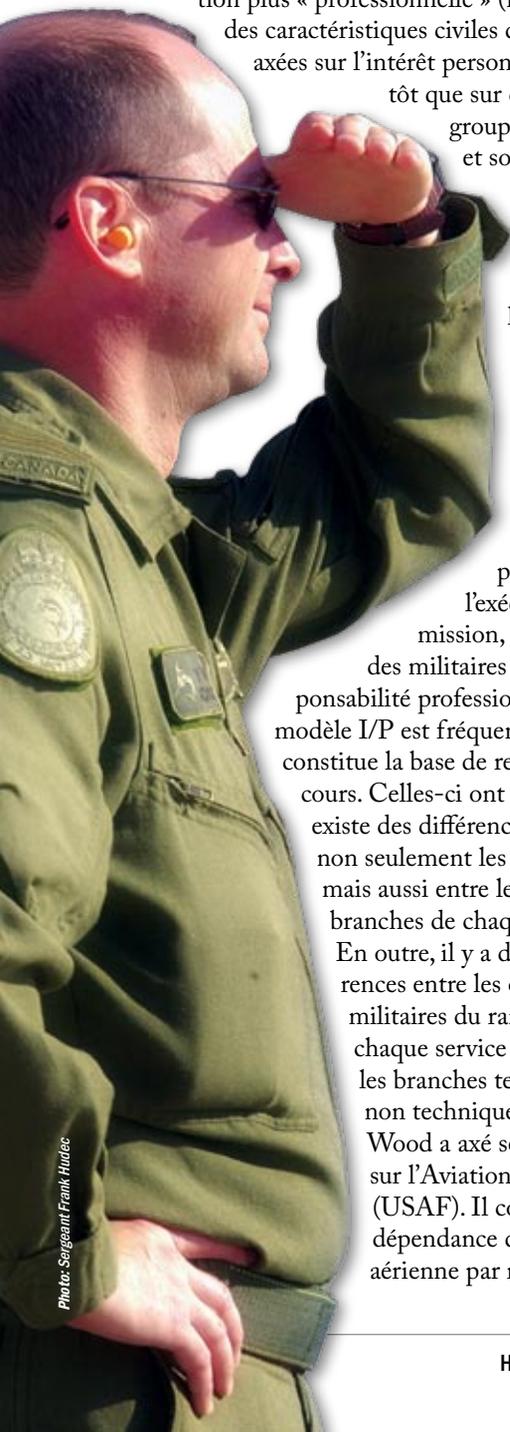


Photo: Sergent Frank Hudec

chefs transformationnels et transactionnels. Ils étaient plus enclins à recourir à la gestion par exception et au laissez-faire face à leurs subalternes. L'étude a aussi révélé que les qualités que les subalternes (c'était surtout des MR) appréciaient le plus chez leurs commandants favoris étaient un bon entretient, la confiance, l'honnêteté et l'équité²³.

Les recherches sur les différences culturelles et relatives au leadership dans les services des Forces canadiennes ont surtout été menées par Al English. English fait valoir que, pour qu'un officier assume un commandement opérationnel, deux conditions doivent d'abord être remplies : il doit bien maîtriser le métier des armes et il doit gagner la confiance de ses subalternes « en partageant les risques qu'ils courent »²⁴. English soutient que le personnel non navigant peut satisfaire à la première condition, mais en fin de compte, il se demande s'il peut remplir la deuxième.

L'éducation des chefs des FC

L'importance fondamentale de l'éducation tant scolaire que professionnelle a été confirmée tant et plus dans diverses études exécutées au cours des 30 dernières années. Des documents guides tels que *La Stratégie de défense 2020*, *L'officier en 2020* et *Le Corps des MR 2020*²⁵ aboutissent tous à la même conclusion : afin de fonctionner avec efficacité dans un contexte militaire complexe, tous les membres des FC doivent posséder des aptitudes mentales essentielles et certaines compétences bien précises. Les FC ont besoin d'officiers et de militaires du rang possédant une capacité intellectuelle remarquable, pouvant assumer un commandement réel et disposant des qualités de chef et de gestionnaire voulues dans un monde de plus en plus incertain. En outre, l'expérience a montré que l'on ne peut désormais plus définir en fonction du grade les différences entre le perfectionnement professionnel des officiers et celui des militaires du rang, car les deux groupes doivent faire face aux mêmes difficultés dans de nombreux cas.

Relevant de l'Académie canadienne de la Défense (ACD), le Centre de perfectionnement

professionnel des militaires du rang a été créé le 1^{er} avril 2003 au Collège militaire royal, à Saint-Jean. Il lui incombe surtout d'élaborer, de mettre en application et de présenter les exigences relatives au perfectionnement professionnel des MR pour les périodes de perfectionnement trois à cinq. Pour cela, le Centre recourt à la fois au télé-apprentissage et à des cours donnés sur place; le programme comprend la Qualification intermédiaire en leadership (QIL), la Qualification avancée en leadership (QAL) et la qualification des premiers maîtres de première classe/adjudants-chefs (QC). L'École du Commandement aérien, qui relève aussi de l'ACD, est installée à la 16^e Escadre Borden et s'occupe de la Qualification élémentaire en leadership (QEL).

Le cours de QEL adopte la formule modulaire; l'objectif de rendement 201 porte sur le leadership des subalternes. En tout, 720 minutes de cours (ou 70 périodes) sont consacrées au leadership. Pour bien des MR, c'est la première fois qu'ils suivent dans les FC un cours structuré sur le leadership. Malheureusement, on ne confirme que les MR ont conservé et utilisent leurs nouvelles connaissances que par des épreuves à choix multiples; de toute évidence, ce n'est pas la meilleure façon d'établir que la personne possède bel et bien les compétences voulues en leadership. Les autres cours (QIL, QAL et QC) comportent de neuf à dix semaines d'apprentissage à distance, puis une période en résidence à Saint-Jean. Dans chaque cours, les stagiaires présentent des documents écrits, font des études de cas et assistent à des exposés qui portent sur leurs responsabilités de chef accrues. Toutefois, comme la différence entre les divers services n'est pas faite et sans que l'on sache quelles compétences sont exigées exactement des chefs subalternes de la Force aérienne, la matière repose encore grandement sur le paradigme traditionnel du guerrier combattant.

L'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC) relève lui aussi de l'ACD; il a été créé en septembre 2001 en tant que centre d'excellence chargé de mener des recherches sur le leadership et d'élaborer des concepts

en la matière pour les FC. L'ILFC a pour mandat de formuler et de diffuser des concepts clés de leadership, de mener des recherches à cet égard et de faire connaître le métier des armes, pour établir et promouvoir un fondement intellectuel qui permet de cerner les pratiques exemplaires, d'encourager le perfectionnement professionnel, d'exposer des concepts clés en matière de leadership et d'engagement professionnel et d'offrir une vision et une orientation uniforme dans ces domaines²⁶.

L'ILFC a commandité de nombreux travaux de recherche et documents sur divers aspects du leadership. Récemment, il a ainsi parrainé une recherche sur la création d'un cadre de perfectionnement professionnel continu pour les officiers généraux des FC et pour les adjudants-chefs/premiers maîtres de 1^{re} classe choisis pour occuper des postes supérieurs; ce cadre va au-delà des cours officiels offerts aux chefs supérieurs au Collège des Forces canadiennes et leur est postérieur. Cette recherche a abouti à la production du cadre présenté dans la figure 1, qui comporte cinq éléments propres aux chefs (compétences, capacités intellectuelles, capacités

sociales, capacités de changer et idéologie professionnelle). Ces éléments sont issus d'une analyse particulièrement approfondie des documents de la série 2020 [*Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*] et *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*] et d'un nombre assez considérable d'ouvrages génériques sur le leadership²⁸. Le cadre mentionne aussi 16 qualités exigées de tous les chefs des FC et classées sous les cinq éléments. La recherche se termine par une présentation très bien structurée des compétences nécessaires aux chefs des quatre niveaux (subalterne, intermédiaire, avancé et supérieur), sous chacun des cinq éléments. La figure 2 fait voir le cadre de perfectionnement des chefs, tandis que la figure 3 présente un exemple des détails propres à un des éléments. Le défi consistera à reconnaître ce cadre et à l'intégrer dans les travaux à venir en tant que composante de conception clé des FC. De toute évidence, la prochaine étape consisterait à parfaire davantage ce cadre, surtout aux niveaux subalterne, intermédiaire et avancé, en fonction du caractère particulier et de la culture de chaque service.



Figure 1 : Cadre de leadership des FC²⁷

		ÉLÉMENTS DU CADRE DE LEADERSHIP				
		Compétences	Capacités intellectuelles	Capacités sociales	Capacités de changer	Idéologique professionnelle
NIVEAUX DES CHEFS	Supérieur	Stratégiques	Créativité, Abstraction	Interinstitutionnelles	Changement de paradigme	Gérance
	Avancé	↑	↑	↑	↑	↑
	Intermédiaire	↑	↑	↑	↑	↑
	Subalterne	Tactiques	Analytiques	Entregent	Ouvert	Intérioriser

Figure 2 : Cadre de perfectionnement des chefs²⁹

Conclusion

Malgré la multitude des ouvrages et des travaux de recherche sur le leadership, la majorité des publications militaires en la matière ont concerné les forces terrestres, surtout celle des États-Unis. La plupart des ouvrages existants sur le leadership qui parlent de la force aérienne mettent principalement l'accent sur les équipages aériens et les pilotes. Cette attention s'explique en partie par le « paradigme du guerrier combattant » formulé par Harries-Jenkins. Ainsi, le domaine des militaires qui soutiennent ceux qui sont directement chargés de gérer la violence n'a à peu près pas été étudié.

Un des principaux concepts dont il faut tenir compte dans toute étude sur les relations établies en propre par les chefs est celui de la culture. Schein a défini trois niveaux de culture; le troisième, soit celui des hypothèses sous-jacentes, est essentiel à quiconque veut diriger et gérer une organisation. La culture oriente les comportements des personnes qui sont dans l'organisation et en dehors, et il incombe clairement aux chefs de comprendre cette culture et de travailler en en tenant compte.

L'étude de la culture militaire a principalement été définie par les ouvrages de Harries-Jenkins et de Janowitz. Plus récemment, la thèse de

Moskos, qui fait la distinction entre l'institution et la profession, a grandement retenu l'attention. Avec Wood, Moskos a caractérisé les groupes professionnels militaires actuels en disant qu'ils mettent l'accent soit sur la profession (aspects technologiques), soit sur l'institution. Les travaux les plus récents ont conclu que la Force aérienne possède effectivement une culture distincte (et aussi des sous-cultures) et que le personnel navigant se préoccupe davantage de l'aspect professionnel, tandis que la plupart des GPM de soutien mettent plutôt l'accent sur l'institution.

L'Académie canadienne de la Défense est chargée de toute l'éducation en matière de leadership pour les FC. Sous sa direction, l'École du Commandement aérien administre le cours de qualification élémentaire en leadership, tandis que le Centre de perfectionnement professionnel des militaires du rang se charge des cours de qualification intermédiaire et de qualification avancée en leadership et du cours de qualification des chefs (PM 1/Adjuc). Chacun de ces cours comporte une période d'apprentissage à distance et des sessions en résidence. Cependant, comme on ne comprend pas clairement les caractéristiques distinctes exigées des chefs de la Force aérienne, tous les militaires reçoivent la même éducation dite du « guerrier combattant ».

<h1>COMPÉTENCES</h1> <h2>DU DOMAINE TACTIQUE AU DOMAINE STRATÉGIQUE</h2>	
Niveau subalterne	
Procédures techniques et tactiques	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre la classification normalisée des groupes professionnels militaires (GPM) et les procédures propres aux Forces maritimes, à l'Armée de terre et à la Force aérienne. • Pour les premiers rôles assumés à titre de chef, acquérir des connaissances globales sur ces normes et procédures ainsi que sur la tactique propre aux petits groupes.
Niveau intermédiaire	
Information militaire	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les GPM contribuent au renforcement des capacités des grandes formations. • Comprendre non seulement ce qu'il faut faire, mais aussi le contexte où les choses se passent (données + contexte = information). • Exemples : opérations basées sur les effets, contexte des renseignements cumulatifs sur les régimes démocratiques, droit international et contrôle civil des forces armées.
Niveau avancé	
Connaissances sur la Défense	<ul style="list-style-type: none"> • De l'information à la connaissance, acquérir une vaste compréhension des FC et de la défense, car il s'agit là d'un volet clé de la sécurité et des fonctions du gouvernement. • Pour passer de l'information à la connaissance, il faut en plus comprendre le bien-fondé et le but des mesures envisagées; les résultats généralisés que l'on veut obtenir (information + but = connaissance)
Niveau supérieur	
Compétences en matière de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • La portée et le contenu passent du niveau de la connaissance à celui des compétences, ce qui s'accompagne d'une compréhension stratégique du domaine de la sécurité. • Le passage de la connaissance aux compétences nécessite la capacité d'appliquer la philosophie et les principes qui régissent la production et l'emploi des capacités militaires (savoir + philosophie = compétence) et la coexistence institutionnelle stratégique parmi les autres ministères et les organismes étrangers de défense. • À ce stade-ci, la compétence dépend clairement du développement complémentaire de l'idéologie professionnelle, d'une compréhension complète du métier des armes.

Figure 3 : Compétences – Du domaine tactique au domaine stratégique³⁰

L'Institut de leadership des Forces canadiennes relève lui aussi de l'ACD. Dans une de ses études récentes, il a proposé pour les FC un cadre de leadership comportant cinq éléments (compétences, capacités intellectuelles, capacités sociales, capacités de changer et idéologie professionnelle). En outre, l'Institut a proposé un cadre de perfectionnement des chefs intégrant quatre niveaux (subalterne, intermédiaire, avancé et

supérieur) dans les cinq éléments susmentionnés. À l'égard de chacun de ces niveaux et éléments, l'étude recommandait diverses compétences et stratégies pour mieux préparer les chefs de demain. Encore une fois, les cadres ne sont pas propres à un service en particulier et, surtout dans le cas des niveaux subalternes, la Force aérienne profiterait de recherches exclusives de manière que, dans l'avenir, ses chefs puissent exceller. ■

Ce texte a été présenté par le Colonel Lewis au 14^e Atelier Annuel sur l'histoire de la Force aérienne - L'envol des feuilles d'érable : la dimension historique du leadership de la Force aérienne canadienne. Il est présentement Directeur – coordination à l'État-major interarmées stratégique.

Liste des abréviations		MR	Militaire du rang
ACD	Académie canadienne de la Défense	QAL	Qualification avancée en leadership
FC	Forces canadiennes	QC	Qualification des chefs
GPM	Groupe professionnel militaire	QEL	Qualification élémentaire en leadership
I/P	Institutionnel/ Professionnel	QIL	Qualification intermédiaire en leadership
ILFC	Institut de leadership des Forces canadiennes	USAF	United States Air Force (Aviation américaine)

Notes

1. Warren Bennis et Burt Nanus, *Leaders: Strategies For Taking Charge*, 2^e éd. New York, Harper Collins, 1997, p. 6.
2. Gwyn Harries-Jenkins, *Professional Groups and Subgroups in the Contemporary Military: Challenges and Opportunities*, Kingston (Ontario), Institut de leadership des Forces canadiennes, 2003, p. 30. Voir le site http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/frgraph/research/ocpf_f.asp (site consulté le 27 octobre 2008).
3. Allan English et Colonel John Westrop (à la retraite), *Canadian Air Force Leadership and Command: The Human Dimension of Expeditionary Air Force Operations*, Trenton (Ontario), Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, 2007, p. 89. Voir le site http://www.airforce.forces.gc.ca/cfawc/eLibrary/eLibrary_f.asp (site consulté le 27 octobre 2008).
4. Major R.A. Evans, « The Aerospace Engineering Community – A Study in Culture and Leadership », Toronto (Ontario), Projet de recherche du Collège des Forces canadiennes, 2008, p. 1. Voir le site <http://wps.cfc.forces.gc.ca/papers/csc/csc34/mds/evans.pdf> (site consulté le 27 octobre 2008).
5. Lcol Lynne E. Vermillion, « Understanding the Air Force Culture », Montgomery, Air War College Research Report, 1996, p. 5.
6. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3^e édition, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, p. 17.
7. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes ; Fondements conceptuels*, Kingston (Ontario), Académie canadienne de la Défense, 2005, p. 129. Voir le site http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/frgraph/leadership/leadership_f.asp (site consulté le 27 octobre 2008).
8. Schein, p. 25-27.



9. Vermillion, p. 15.
10. Schein, p. 11.
11. Vermillion, p. 15.
12. Evans, p. 10.
13. Harries-Jenkins, p. 15.
14. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 1957, p. 11.
15. Morris Janowitz, *The Professional Soldier*, Glencoe, The Free Press, 1960, p. 8-13.
16. *Ibid.*, p. 13.
17. Charles C. Moskos, « From Institutional to Occupation: Trends in Military Organization », *Armed Forces and Society*, vol. 4, no 1 (octobre 1977), p. 41-42.
18. Charles C. Moskos et Frank R. Wood, *The Military: More Than Just a Job?*, Washington, Pergamon-Brassey's International Defense Publishers, Inc., 1988, p. 4.
19. Charles C. Moskos, « Institutional and Occupational Trends in Armed Forces », dans *The Military: More Than Just a Job?*, sous la dir. de Charles C. Moskos et de Frank R. Wood, Washington, Pergamon-Brassey's International Defense Publishers, Inc., 1988, p. 24.
20. Moskos et Wood, p. 7.
21. Michael A. Morabito, « Analysis of Air Force Junior Aircraft Maintenance Officer Leadership Development », Thèse, Air University Air Force Institute of Technology, 1985, p. 59-60.
22. Major Kerry P. Phelan, « Hierarchical Leadership Behaviours of USAF Majors at Air Command and Staff College », Montgomery, Air Command and Staff College Research Report, 1998, p. 37-39.
23. Shawn L. Black, « Assessing Transactional and Transformational Characteristics of Air Force Squadron Commanders: A Case Study », Thèse de doctorat, Capella University, 2006, p. 93.
24. Allan English, « Leadership and Command in the Air Force: Can Non-Aircrew Command Flying Squadrons? » dans le compte rendu de la 6e Conférence historique annuelle de la Force aérienne, sous la dir. du Bureau du patrimoine et de l'histoire de la Force aérienne, Winnipeg (Manitoba), Patrimoine et histoire de la Force aérienne, 2000, p. 85.
25. Pour lire la Stratégie de défense 2020, voir le site http://www.cds.forces.gc.ca/pubs/strategy2k/intro_f.asp (consulté le 27 octobre 2008). L'officier en 2020 – Voir le site http://www.forces.gc.ca/hr/instructions/docs/pdf/OFFICERSHIP2020short_f.pdf (consulté le 27 octobre 2008). Le Corps des MR en 2020 – Voir le site http://www.cda-acd.forces.gc.ca/2020/engraph/ncm/doc/NCMCorps2020StrategicGuidance_EngDraft.pdf (consulté le 27 octobre 2008).
26. Académie canadienne de la Défense, « ILFC – Rôle de l'Institut de leadership des Forces canadiennes », Académie canadienne de la Défense. http://cda.mil.ca/CFLI/frgraph/about/mandate_f.asp (consulté le 28 août 2008).
27. Robert W. Walker, L. William Bentley et Col Bernd Horn, « Senior Leaders Project – Professional Development », Kingston (Ontario), Académie canadienne de la Défense, 2005, p. 4. http://cda.mil.ca/cfli/frgraph/research/development_f.asp (consulté le 10 décembre 2008).
28. *Ibid.*, p. 4.
29. *Ibid.*, p. 2.
30. *Ibid.*, p. 10.



Le Capitaine Mike Allard (D) donne un briefing à son équipage avant de partir en mission à bord d'un hélicoptère CH146 Griffon. De droite à gauche, à partir du Capitaine Allard, on voit le Caporal-chef Scott Trudell, mécanicien de bord; le Sergeant Dave Zimmer, spécialiste de mission; et le Capitaine Andy Michener, copilote.

Photo: Adjudant Serge Peters

LE CIEL ICI ET AILLEURS : LE DÉVELOPPEMENT DE LA DOCTRINE DE LA **FORCE** **AÉRIENNE** ENTRE LES DEUX GUERRES

PREMIÈRE PARTIE
FORCE AÉRIENNE,
DOCTRINE ET PERSPECTIVE
ANGLO-AMÉRICAINE

Par le Major William March

« La défense nationale ne peut être garantie que par une force aérienne indépendante d'une puissance suffisante. » [Traduction]

Giulio Douhet¹

Introduction

La force aérienne a pris naissance au-dessus des tranchées de la Première Guerre mondiale, elle a grandi au cours de la période relativement paisible de l'entre-deux guerres et elle a atteint sa maturité au cours de la Deuxième Guerre mondiale en Europe. On peut penser que la plupart des étudiants en histoire militaire accepteraient cet énoncé sans broncher, mais il se trouve que c'est une affirmation très anglocentrique qui traduit la domination, du moins dans les ouvrages spécialisés sur la question de la puissance aérienne, des États-Unis et, dans une moindre mesure, de la Grande-Bretagne. La force aérienne anglo-américaine s'appuie sur trois faits fondamentaux : le bombardement stratégique est une stratégie décisive et gagnante, les bombardiers passent toujours, et seule une force aérienne indépendante commandée par des aviateurs est en mesure de concrétiser la stratégie. L'Allemagne elle-même, l'ennemi des Anglo-américains, occupe une place de choix dans les débats sur la puissance aérienne, non seulement parce que sa perspective fut extrêmement semblable à celle des États-Unis et de la Grande-Bretagne, mais aussi parce que le fait que la *Luftwaffe* n'ait pas apprécié à sa juste valeur le rôle du bombardement stratégique a causé sa défaite. L'Allemagne est donc le parfait « contre-exemple » de la doctrine de la force aérienne. Cela dit, les États-Unis et la Grande-Bretagne durent affronter un autre défi de taille dans la guerre aérienne contre le Japon au cours de la Deuxième Guerre mondiale. La perspective japonaise au cours de l'entre-deux guerres était radicalement opposée à celles des trois autres pays, au sens où il n'existait pas de doctrine du bombardement stratégique, où la force aérienne était totalement intégrée à

une structure supérieure et où elle n'était pas commandée par un aviateur. Il ne s'agit pas de considérer que le Japon avait « tort », mais de comprendre qu'il s'agissait d'une démarche différente tout aussi digne d'étude que les théories anglo-américaines sur la force aérienne.

Je m'en tiendrai aux principaux représentants et promoteurs de la doctrine de la force aérienne dans chacun des quatre pays dont je viens de parler. Ces tenants étaient, aux États-Unis, l'Air Corps, en Grande-Bretagne, la Royal Air Force (RAF), en Allemagne, la *Luftwaffe*, et, au Japon, la Force aéronavale impériale. Les quatre organisations étaient au centre du développement de chacune des perspectives nationales sur la force aérienne au cours de l'entre-deux guerres. Dans cette première partie, j'examinerai brièvement la naissance de la force aérienne et j'analyserai la nature de la doctrine et l'expansion de celle des Anglo-américains entre les deux guerres. Dans la deuxième partie, je m'intéresserai au développement de la doctrine des principaux adversaires de la Grande-Bretagne et des États-Unis pendant la Deuxième Guerre mondiale et je proposerai certaines conclusions sur les similitudes et les différences entre les belligérants.

La puissance aérienne

Avant 1914, l'aviation en était à ses balbutiements. Elle avait à peine 11 ans lorsque l'Europe fut engloutie dans la guerre : les aéronefs plus lourds que l'air étaient lents, fragiles et relativement peu armés. On avait commencé à explorer le potentiel offensif des avions, mais l'aviation fut d'abord « les yeux » de l'affrontement traditionnel des forces terrestres et maritimes. Les experts militaires de l'époque estimaient que c'était l'usage le plus efficace et efficient de cette nouvelle technologie. Le plus souvent, la capacité de cette nouvelle technologie à transformer le visage de la guerre et à influencer les destinées nationales fut laissée à l'imagination des auteurs de fiction². Quatre ans plus tard, la fiction était en grande partie devenue réalité, et l'aviation était devenue une nécessité tactique sur le champ de bataille ainsi qu'une préoccupation stratégique sur le front

intérieur. Presque tous les grands belligérants de la Première Guerre mondiale, qu'ils soient victorieux ou vaincus, avaient une force militaire aérienne le 11 novembre 1918. Mais, malgré l'émergence de l'aviation comme élément fondamental de la guerre contemporaine, la notion de « force aérienne » comme élément de l'armée nationale tout aussi important que la force terrestre ou la force maritime n'avait pas encore été développée. En dehors de la preuve empirique de la guerre, les pays et les militaires eurent du mal à trouver une « place » à leur force aérienne durant la période de l'entre-deux guerres.

Les diverses campagnes de bombardement de la Première Guerre mondiale furent la semence de la doctrine de la force aérienne entre les deux guerres, du moins en Occident. Dès 1916, les Allemands lancèrent des attaques contre Londres, tout d'abord avec des porte-avions, puis de gros bombardiers. Les raids de représailles lancés par la Grande-Bretagne furent le but déclaré de l'Independent Force of Bombers sous la direction d'un futur commandant de la RAF, Lord Trenchard. Les Italiens et les Autrichiens se bombardaient, eux aussi, allègrement sur leur champ de bataille. Toutes ces campagnes eurent une profonde influence sur les théoriciens qui, selon le cas, eurent une expérience directe des opérations, comme Trenchard et Giulio Douhet, ou en comprirent l'importance par l'analyse et l'observation, comme William Mitchell.

Selon Douhet, la force aérienne était une force offensive qui dominerait la guerre moderne. Pour triompher, un pays devait être prêt à frapper rapidement dès le début d'un conflit et à lancer « des attaques massives contre les centres démographiques, gouvernementaux et industriels de l'ennemi : il faut frapper vite et frapper fort pour démoraliser les civils et ne laisser au gouvernement d'autre solution que de négocier la paix ». [Traduction] Il estimait également que « une force aérienne indépendante dotée de bombardiers à long rayon d'action, en état d'alerte constante, [était] primordiale » [Traduction] pour réaliser cette mission³. À quelques variations près, c'est ce qui allait devenir l'axe de la doctrine anglo-américaine de la force aérienne entre les deux guerres.

Malgré l'évolution rapide de l'aviation militaire au cours de la Première Guerre mondiale, sa place dans l'appareil politique et militaire fut moins qu'assurée durant la période de l'entre-deux guerres. L'avenir de l'aviation militaire ne faisait pas de doute, mais il restait à savoir la forme que prendrait ce nouvel élément de la conduite de la guerre. Les aviations avaient prouvé leur formidable importance dans la puissance militaire d'un pays, mais la lutte à la vie à la mort que supposait la guerre signifiait que la force aérienne devait être guidée par les exigences quotidiennes de la survie plutôt que par une perspective cohérente de son utilité à long terme pour les intérêts nationaux. Ayant fait ses preuves sur le champ de bataille, la force aérienne devait maintenant s'imposer dans l'arène plus âpre de la politique et du corps-à-corps institutionnel en temps de paix. Autrement dit, il fallait l'étayer par une doctrine.

La doctrine

Qu'est-ce qu'une doctrine et pourquoi est-elle importante? Chris Demchak, dans *Military Organizations, Complex Machines, and Modernization in the U.S. Armed Services*, la définit comme étant « la meilleure perception militaire de la façon dont des organisations devraient réagir aux impondérables de la guerre pour réussir (...) »⁴. [Traduction] Cette définition simple souligne trois points de vue généraux sur la doctrine : elle est exclusivement du ressort de l'armée, il s'agit d'une « perception », et elle ne s'applique qu'en temps de guerre. Ce genre de définition ne tient pas compte de l'influence d'intervenants non militaires tels que les responsables politiques, les universitaires, les chefs d'entreprise, etc. sur cette doctrine. Ces intervenants sont plus particulièrement importants lorsque la doctrine de la force aérienne est dans un état de flux permanent. D'autre part, s'il y a bien un élément intuitif dans l'élaboration d'une doctrine, toutes choses étant égales par ailleurs, il est en principe étayé par l'expérience et la pratique. On pourrait dire que, compte tenu du manque de recul historique, la doctrine en vigueur entre les deux guerres fut plus intuitive qu'autre chose, mais ce caractère fut variable d'un pays à l'autre et plus susceptible

d'être vrai lorsque d'autres facteurs de développement dominaient le processus. Sans contester son utilité en temps de guerre, on peut dire que la doctrine devrait permettre l'emploi de tous les éléments de la puissance d'un pays, dont l'aviation militaire, pour faire avancer les objectifs de l'État, que ce soit en temps de paix ou en temps de guerre.

La définition de Barry Posen est plus près de la vérité. Il estime que la doctrine militaire « est le fruit d'influences nationales et internationales. Elle représente le point de vue de l'État en réponse aux contraintes et stimulants du monde extérieur, mais elle recouvre des moyens qui sont confiés aux organisations militaires »⁵. [Traduction] Autrement dit, la doctrine est « plus vaste » qu'une simple organisation militaire et elle est déterminée par un certain nombre de facteurs extérieurs à cette organisation. Par ailleurs, Posen fait valoir que la doctrine militaire a directement trait au bien-être de l'État, puisqu'elle a un effet sur la vie politique internationale et sur la sécurité de l'État⁶. Les partisans de la force aérienne entre les deux guerres n'auraient guère pu être en désaccord avec l'affirmation de Posen.

Celui-ci propose deux théories pour analyser l'évolution doctrinale des Français, des Britanniques et des Allemands entre les deux guerres : la théorie organisationnelle et la théorie de l'équilibre du pouvoir. La première est plutôt axée sur le but de l'organisation, ses participants et son contexte, qui seraient les principales causes influençant sa perspective sur les éléments doctrinaux fondamentaux comme l'adoption d'un comportement offensif, défensif ou dissuasif, l'intégration du politique et du militaire, et l'innovation⁷. Dans l'ensemble, Posen estime que les organisations militaires sont en faveur d'une doctrine offensive. Celle-ci propose un objet nettement défini qui réduit l'incertitude en conservant l'initiative dans un conflit et en favorisant le soutien de l'État en temps de paix. Mais ce type de doctrine peut entraîner une augmentation de la taille, de la richesse et de l'autonomie de l'organisation à mesure qu'elle est considérée comme de la plus haute importance pour l'État⁸.

Malheureusement, lorsqu'une organisation militaire est de plus en plus importante et autonome, cela ne laisse pas toujours présager une relation symbiotique avec les objectifs et les moyens d'un pays. Rappelant que les militaires ont tendance à limiter le plus possible « l'ingérence des civils », Posen conclut que les militaires n'ont pas pour priorité de concilier leurs moyens avec la politique gouvernementale, qu'ils ont tendance à limiter l'acheminement de l'information vers les dirigeants civils et que, faute d'une solide surveillance exercée par des civils, ils négocieront une entente avec les différents services qui, à toutes fins pratiques, leur permettront d'atteindre leurs buts doctrinaux⁹.

Enfin, pour ce qui est de l'innovation, Posen affirme que les militaires ne déclencheront que rarement un processus interne d'innovation doctrinale militaire¹⁰. On peut raisonnablement s'attendre à ce que l'évolution de la doctrine militaire soit issue de l'évolution technologique ou de la stimulation exercée par des sources extérieures, mais ce n'est pas souvent le cas parce que l'innovation s'accompagne d'une incertitude opérationnelle et institutionnelle. Les organisations militaires peuvent tenter de réduire cette incertitude au minimum par un certain nombre de moyens, dont l'intégration de la nouvelle technologie à la doctrine en vigueur, l'évitement des leçons qu'il y a lieu de tirer d'autres organisations militaires ou la corruption ou l'élimination de toute information contradictoire avec leur doctrine préférée¹¹.

La deuxième théorie de Posen pour expliquer l'évolution doctrinale est celle de l'équilibre du pouvoir, qui prédit une « plus grande hétérogénéité de la doctrine militaire » en fonction de « l'évaluation raisonnable que les États font de leurs problèmes et possibilités politiques, technologiques, économiques et géographiques dans le système international »¹². [Traduction] En conséquence, les doctrines offensives seront très probablement adoptées par des États qui visent l'expansion, qui craignent des dommages collatéraux, qui affrontent de multiples adversaires, qui anticipent une érosion de leur pouvoir relatif et qui sont géographiquement dominés par des adversaires potentiels ou qui

poursuivent des objectifs de sécurité globale. Les doctrines défensives sont plutôt adoptées par des pays qui ont des ressources limitées, qui se protègent au moyen de coalitions, qui cherchent à maintenir le statu quo ou qui ont l'impression qu'ils ne sont pas en danger dans l'immédiat. Enfin, les doctrines dissuasives attirent plutôt les États dont les moyens militaires sont limités et représentent une sorte de position « par défaut ». Quelle que soit la perspective doctrinale adoptée, la théorie de l'équilibre du pouvoir suppose un degré élevé d'intervention rationnelle de la société civile dans la sphère militaire. De là, l'interdépendance civilo-militaire donne lieu à une doctrine équilibrée plus susceptible d'accueillir des points de vue novateurs sur l'évolution des impératifs¹³.

Quoique jugées valables à bien des égards, les théories de Posen traduisent un fort préjugé contre les impératifs organisationnels des militaires et semblent pencher trop manifestement du côté de « l'impartialité » des responsables politiques civils. Elizabeth Kier, lorsqu'elle examine la doctrine militaire des Français et des Britanniques entre les deux guerres, partage le point de vue de Posen, à savoir que, bien souvent, « les organisations militaires défendent leurs petits intérêts ». Elle rappelle que la doctrine militaire a aussi à voir avec la répartition du pouvoir « au sein de [souligné dans le texte] la société », [Traduction] ce qui en fait évidemment un enjeu de la politique intérieure¹⁴. Les politiques intérieures renvoient à des paradigmes très différents de ceux des politiques internationales. Kier estime que l'argumentation de Posen :

concernant le rôle des civils et du système international exagère le pouvoir des impératifs systémiques et passe à côté de ce dont les décideurs civils se préoccupent souvent le plus. Premièrement, comme beaucoup d'analystes réalistes le savent, la structure du système international est un éventail indéterminé de choix entre des doctrines offensives et des doctrines défensives. Deuxièmement,

même lorsque l'équilibre international est menacé, il est rare que des civils interviennent dans l'évolution doctrinale et, lorsqu'ils le font, leurs décisions compromettent souvent les objectifs stratégiques de l'État. Troisièmement, (...) l'intervention des civils est souvent une réaction à des préoccupations politiques intérieures et non pas à la répartition du pouvoir à l'échelle internationale¹⁵. [Traduction]

Dans certains cas, les exigences de la politique intérieure ont pu avoir plus d'influence sur l'évolution doctrinale que les exigences organisationnelles ou la sécurité internationale.

Drew et Snow estiment que la doctrine n'est pas seulement le fruit de l'expérience :

L'expérience proprement dite a une utilité limitée. Comme l'a dit Frédéric le Grand, si l'expérience était la clé de tout, plusieurs de ses mulets de bât en avaient assez vu pour être feld-maréchaux. Ce qui importe réellement est l'analyse précise et l'interprétation de l'histoire (l'expérience), et c'est là le problème. Chaque observateur considère l'histoire selon sa propre perspective, déterminée par toutes sortes de facteurs, et l'interprète à sa façon. C'est ainsi que les divers pays et les diverses armées de ces pays ont des points de vue divergents sur les leçons qu'il y a lieu de tirer de l'histoire et sur leur applicabilité au présent et à l'avenir¹⁶. [Traduction]

Chacun des pays qui s'interrogèrent sur la question de la force aérienne entre les deux guerres l'abordèrent d'un point de vue différent selon l'interprétation qu'il faisait non seulement de l'histoire, mais des préoccupations liées à l'organisation, à l'équilibre du pouvoir et à la politique intérieure. Selon que l'une ou l'autre de ces préoccupations dominait l'évolution doctrinale, la perspective nationale pouvait être semblable (É.-U. et Grande-Bretagne), légèrement différente (Allemagne) ou totalement divergente (Japon).

La perspective britannique

Des principaux belligérants de la Première Guerre mondiale, la Grande-Bretagne fut la seule qui sortit de la guerre nantie d'une force aérienne indépendante, mais celle-ci était surtout le fruit des circonstances et des personnalités qui l'avaient créée. La RAF est née le 1^{er} avril 1918, essentiellement en raison des attaques lancées sur Londres par les Allemands et de l'impression que son prédécesseur (le Royal Flying Corps) n'était pas apte à y faire face. Par ailleurs, la nouvelle troisième force militaire de l'Empire devait rendre coup pour coup à l'Allemagne. C'est pourquoi, dès sa conception, la RAF fut principalement chargée du bombardement stratégique¹⁷. Il est évident que la création de la RAF servit les intérêts organisationnels des officiers de l'Air désireux d'être indépendants de l'Armée de terre et de la Marine, tandis que le bombardement stratégique leur donnait une mission qu'eux seuls pouvaient remplir. Cela dit, s'il n'y avait eu, sur le plan de la politique intérieure, la nécessité de faire la preuve que des mesures étaient prises pour protéger le front intérieur, tout en prenant une revanche sur les « Huns », il est probable que la Grande-Bretagne aurait encore attendu pour se doter d'une force aérienne indépendante.

Quoique victorieuse, la Grande-Bretagne sortit du conflit affaiblie sur le plan économique, et le mot d'ordre fut la réduction des dépenses. En août 1919, le Cabinet britannique s'entendit sur les grandes lignes qui guideraient la planification et les dépenses liées à la défense jusqu'au début des années 1930. Les militaires furent invités à ne prévoir aucune

la main-d'œuvre¹⁸. Ces directives furent dans une certaine mesure inspirées par le sentiment que l'on avait de l'état des affaires internationales. Cependant, il serait tout aussi vrai de dire qu'elles traduisaient une juste évaluation de la réalité économique et un profond dégoût pour le type de conflit que les peuples venaient de vivre. Il s'agissait, selon l'expression employée par Stephen Cimbala, de « non-belligérance belligérante » découlant de la ferme conviction que « la Première Guerre mondiale avait été la “ guerre qui mettait fin à toutes les guerres ”, et il n'était pas de bon ton de contester ce principe »¹⁹. [Traduction]

Lord Trenchard, alors chef d'état-major de la force aérienne, sut naviguer sur les eaux politiques et financières des années 1920 en veillant non seulement à la survie de la RAF comme force indépendante, mais en faisant accepter le bombardement stratégique comme pivot de la doctrine britannique de la puissance aérienne. En commençant par une expédition au Somaliland en 1919, il donna aux gouvernements successifs ce qu'ils voulaient ardemment : un système peu coûteux de maintien de l'ordre dans les tribus coloniales récalcitrantes au moyen d'attaques aériennes assorties d'un soutien minimal au sol²⁰. Ce rôle, seule la RAF pouvait le remplir : cette nouvelle « police aérienne », comme on l'appela, permit à Trenchard d'obtenir le soutien politique dont il avait besoin pour créer des bases et des institutions permanentes de la RAF, dont le RAF Staff College. Ouvert en 1922, le Collège servirait à cultiver parmi ses membres un état d'esprit et une mentalité axés sur l'efficacité du bombardement stratégique²¹.



Un bombardier Handley-Page Hampden, piloté par le personnel de l'Aviation royale du Canada, survole la campagne anglaise à toute vitesse pour effectuer un raid en territoire allemand. Photo de la Défense nationale

guerre importante durant les cinq à dix années suivantes et à s'occuper de maintenir l'ordre dans l'Empire. Pour exécuter ces tâches, les effectifs seraient à peu près ce qu'ils étaient avant 1914. Enfin, là où c'était possible, de nouvelles armes et technologies remplaceraient

Selon Tami Biddle, le RAF Staff College fut « un lieu de diffusion du point de vue entériné

par l'organisation plus qu'un centre de réflexion critique »²². [Traduction] Même après que Trenchard eut pris sa retraite en 1930, l'organisation conserva le même point de vue sur le bombardement stratégique. La guerre était une lutte psychologique où l'on pouvait briser le moral de l'adversaire en s'attaquant aux civils et aux entreprises. L'attaque pouvait être lancée immédiatement, sans égard pour les pertes, forçant l'ennemi à adopter une attitude défensive, jusqu'au moment où il finirait par se rendre. Tout ce qui n'avait pas trait à l'offensive aérienne était considéré comme d'importance secondaire. C'était pour l'essentiel la doctrine défendue dans le *Royal Air Force War Manual* publié en 1928²³.

Les gouvernements britanniques successifs nourrirent deux types de préoccupations concernant le bombardement stratégiques. Ils souhaitaient bannir cette méthode de guerre qu'ils jugeaient inacceptables, en raison des questions morales et juridiques soulevées par le fait de s'attaquer délibérément à des civils et de la réalisation que la puissance aérienne étrangère menaçait les villes anglaises, comme en témoignait la « peur » des Français en 1925. La Grande-Bretagne fit pression pour obtenir un « désarmement aérien » au cours des entretiens qui eurent lieu à Genève de 1932 à 1934. Malheureusement, sa proposition tout comme l'ensemble des entretiens n'eurent aucune suite²⁴. Certains responsables politiques britanniques soutenaient activement la doctrine offensive de la RAF parce qu'elle leur permettait d'éviter ce qu'ils craignaient le plus : un engagement continental coûteux semblable à celui de 1914²⁵. En 1936 encore, le Livre blanc du gouvernement sur la défense fit passer l'engagement des forces sur le continent avant la défense des Îles britanniques et de l'Empire. La même année, le chancelier de l'Échiquier Neville Chamberlain écrivait dans son journal intime : « Je ne peux pas croire que la prochaine guerre, si elle se produit jamais, sera semblable à la dernière et je crois que nos ressources seront plus rentablement employées dans le ciel et sur la mer qu'en multipliant le nombre des fantassins »²⁶. [Traduction] Un an plus tard, Chamberlain était premier ministre, et son point de

vue sur la défense n'avait pas changé : il restait convaincu que « la protection de la stabilité économique de la Grande-Bretagne était indispensable au maintien de sa capacité de défense »²⁷.

Le désir d'éviter un engagement massif sur le continent ne signifiait pas que les responsables politiques britanniques ne saisissaient pas l'ampleur de la menace que représentaient la renaissance de l'Allemagne et la militarisation du Japon. Dès 1935, le gouvernement consacra certaines ressources au réarmement, mais ces fonds devaient servir à augmenter la puissance militaire à titre dissuasif et non de préparation concrète à la guerre. C'est pourquoi la Grande-Bretagne visa une parité numérique avec l'Allemagne, notamment du côté des bombardiers, convaincue que cela ferait comprendre sa détermination à se défendre tout en évitant de paraître menaçante²⁸. La RAF reçut des fonds supplémentaires pour ses réserves de bombardement stratégique²⁹.

Au milieu des années 1930, le caractère dissuasif de la RAF tenait à la force de bombardement, mais cette force était dérisoire. La doctrine supposait des attaques massives au cœur du pays ennemi, mais la RAF manquait d'avions, de moyens de transport des bombes et de la capacité à repérer mêmes les grandes villes. De plus, la ferme conviction que « les bombardiers passent toujours » permettait à la RAF d'ignorer commodément la rapidité de l'évolution technologique qui caractérisa les années 1930³⁰. [Traduction] La doctrine trenchardienne, très emphatique sur le plan rhétorique, ne fournissait guère de détails concrets sur les moyens de préparer une offensive aérienne soutenue. Et, dans les années 1920 et 1930, la RAF ne s'en préoccupa guère puisque la doctrine avait très efficacement servi ses intérêts organisationnels. Tami Biddle résume ainsi cette complaisance manifeste :

Du point de vue dominant de la RAF entre les deux guerres, Sir John Slessor écrivit plus tard : « Notre foi dans les bombardiers était, en fait, plus intuitive qu'autre chose. C'était en effet une affaire de foi. » Cette conviction était attribuable en partie à des hypothèses courantes

sur la vulnérabilité sociale et économique, en partie au besoin de préserver un moyen de pression – sous la forme d’une offensive aérienne stratégique – dans la guerre entre les armées, et en partie aux normes culturelles propres au milieu. Quoique officiellement professionnalisées, les forces militaires qui s’opposaient en Grande-Bretagne continuaient d’être pétries d’un amateurisme traditionnel³¹. [Traduction]

Ce qu’il en coûtait de maintenir la parité avec l’Allemagne avait pris une telle ampleur que, en 1938, le gouvernement britannique se rendit compte qu’il ne pouvait pas continuer. Il réorienta donc radicalement sa force aérienne pour en faire une force défensive et non pas offensive : c’est ainsi que le commandement des avions de chasse obtint beaucoup plus de ressources, et heureusement, comme on le sait, pour la Grande-Bretagne³².

Lorsque la guerre éclata en septembre 1940, la capacité de la RAF à organiser le type de bombardements dont elle s’était si longtemps faite le chantre fut limitée pour des raisons à la fois technologiques et politiques, car le gouvernement ne voulait pas encourager les Allemands à répondre coup pour coup. Lorsque, finalement, elle organisa ses premiers « raids », elle se rendit rapidement compte que la doctrine des attaques de jour par des bombardiers sans escorte ne tenait pas. Les pertes furent telles que la RAF fut contrainte de passer aux bombardements de nuit, c’est-à-dire que le degré de survie augmenta, mais que l’efficacité diminua d’autant également³³.

La doctrine défendue par la Royal Air Force entre les deux guerres fut essentiellement dictée par des impératifs organisationnels. Le bombardement stratégique destiné à briser la volonté de l’ennemi, quoiqu’il ait été, au départ, un élément mineur de l’effort de guerre aérienne de la Grande-Bretagne au cours de la Première Guerre mondiale, devint, grâce à Trenchard et à ses disciples, l’un des piliers de la doctrine britannique de la puissance aérienne. L’autre pilier était qu’il fallait une force aérienne indépendante pour concrétiser le premier,

mais celui-ci était nécessaire pour préserver le second. Compte tenu des préoccupations internes de la Grande-Bretagne en matière de politique intérieure et de sécurité internationale, le meilleur moyen de préserver la RAF était de régler les deux problèmes à peu de frais : la doctrine du bombardement stratégique ne coûtait pas cher. Après la Première Guerre mondiale, le bombardement non seulement sembla un moyen efficace et rentable de maintenir l’ordre dans l’Empire, mais parut également offrir au gouvernement un moyen d’éviter un engagement lourd en effectifs en Europe continentale, anathème pour les électeurs anglais. Malgré ses efforts pour faire reconnaître que le bombardement aérien était une forme de guerre illicite, la Grande-Bretagne en vint à s’appuyer sur la force de bombardement de la RAF comme seul moyen de tenir à distance une Allemagne en pleine renaissance. C’est pourquoi elle fut influencée par la « propagande aérienne » du ministère de l’Air, qui proposait une solution rentable. Du point de vue organisationnel, le rôle de la force de bombardement non seulement garantissait la suprématie de la doctrine du bombardement stratégique, mais permettait à la RAF d’occuper une position privilégiée dans les discussions entre les diverses armées³⁴. Quoiqu’il en fût du fait qu’elle n’avait pas fait grand-chose pour prouver que cette doctrine était plus qu’une théorie qui la servait bien, les objectifs organisationnels de la force aérienne s’étaient concrétisés.

Le point de vue des Américains

La Première Guerre mondiale prit fin avant que la force aérienne américaine se soit pleinement développée. Pour l’essentiel, la participation des États-Unis à la guerre aérienne se limita au soutien direct des forces terrestres américaines avec des avions fabriqués à l’étranger. Quelques officiers supérieurs de l’Armée de l’air avaient acquis une certaine expérience du commandement de larges formations aériennes, mais ils n’avaient jamais eu l’occasion d’explorer entièrement des éléments de la puissance aérienne tels que le bombardement stratégique³⁵. Lorsque les hostilités prirent fin, l’Armée de l’air américaine était

petite et subordonnée au contrôle de l'Armée de terre et elle le demeura pendant une quinzaine d'années.

Eliot Cohen rappelle que, tout au long « des années 1920 et 1930, la plupart des Américains considèrent la Première Guerre mondiale comme une exception funeste à la tradition de non-ingérence dans les affaires européennes. Ils estimaient que la guerre était une terrible erreur. Le retour enthousiaste à une perspective stratégique antérieure à la guerre semblait devoir en être le résultat logique »³⁶. [Traduction] Contrairement à la Grande-Bretagne, deux océans et des voisins inoffensifs au Nord et au Sud protégeaient le cœur des États-Unis. Il n'existait tout simplement aucune menace comparable d'invasion ou d'attaque aérienne pour stimuler la planification de la défense. Cependant, tout comme la Grande-Bretagne, les É.-U. s'intéressaient de près à l'Extrême-Orient. Leurs intérêts aux Philippines et dans les îles du Pacifique (Wake et Guam, par exemple) devaient être garantis et protégés. L'armée (y compris l'aviation à base terrestre) offrait cette protection, mais la responsabilité de la défense appartenait à la Marine américaine (USN). Pour veiller à ce que l'environnement stratégique reste aussi peu menaçant que possible, le Congrès décida de contrôler les dépenses militaires et d'adopter une « loi sur la neutralité » pour s'assurer que les É.-U. ne se mêleraient pas de guerres étrangères³⁷.

Les partisans de la force aérienne de retour des champs de bataille de la France étaient en mauvaise posture. Toujours subordonnée à l'Armée de terre, l'Armée de l'air (ou Air Corps, comme on l'appellerait bientôt) n'avait rien pour justifier l'idée d'une

force indépendante. Cependant, la RAF était une source d'inspiration, et le brigadier-général William Mitchell fut sa voix.

Influencé par son expérience de la guerre et ses conversations avec Lord Trenchard, Mitchell en vint à être fermement convaincu que l'aviation avait révolutionné la conduite de la guerre. La force aérienne avait en effet réduit l'importance des armées de terre et des marines en permettant de les survoler pour attaquer directement le pays ennemi. Comme Trenchard, Mitchell estimait que le bombardement stratégique par de très nombreux bombardiers était un moyen efficace, efficient et décisif de faire la guerre. Selon lui, les fonds consacrés à l'Armée, et notamment à la Marine, devaient être investis dans une force aérienne indépendante, commandée par des aviateurs, qui savaient mieux que quiconque comment employer cette nouvelle technologie³⁸.

Il est difficile de savoir l'importance que Mitchell a eue dans l'évolution doctrinale au sein de l'Air Corps. Il est certain que ses « cascades » largement publicisées, les travaux qu'il publia et ses conférences réussirent à la fois à irriter la hiérarchie militaire de l'Armée de terre et de la Marine et à sensibiliser la population à la question de la puissance aérienne. Traîné devant la Cour martiale en 1925 pour insubordination, Mitchell fut progressivement oublié. Les jeunes aviateurs de l'époque furent sensibles à cette foi en une force aérienne indépendante dont la mission serait le bombardement stratégique, mais I.B. Holley Jr. propose une évaluation plus équilibrée de la situation :

Les partisans de la force aérienne ont trouvé utile de se donner



Forteresse volante B-17
Photo : Site web de la United States Air Force

pour symbole le héros et martyr Mitchell, mais une étude attentive de ses écrits révèle rapidement le caractère superficiel de sa réflexion et l'absence d'un solide contenu doctrinal. On pourrait même affirmer que son style excessif a fait plus de tort que de bien à la cause de la force aérienne. (...) Billy Mitchell était un romantique à une époque où il aurait fallu procéder à l'analyse systématique d'un domaine de plus en plus pointu sur le plan technologique³⁹. [Traduction]

Peter Faber, dans son essai sur l'Air Corps Tactical School (ACTS), décrit la stratégie à quatre volets élaborée par les premiers dirigeants et penseurs de la force aérienne pour veiller à ce que les Américains développent leur puissance aérienne au maximum. Il s'agissait, en gros, « 1) de redéfinir l'Amérique comme puissance aérienne et non pas maritime, 2) de faire la preuve de la polyvalence de la puissance aérienne en temps de paix et de la faire largement connaître, 3) de créer une identité professionnelle pour l'Air Corps par des moyens politiques et une force aérienne indépendante par des moyens législatifs et 4) (...) d'élaborer une théorie unique de la guerre aérienne fondée sur le bombardement de précision en haute altitude, de jour et sans escorte, contre les centres vitaux de l'infrastructure industrielle de l'ennemi »⁴⁰. [Traduction] Autrement dit, les aviateurs viseraient à instaurer la suprématie de la force aérienne en dépit des objections des autres organisations militaires et de leurs maîtres politiques et sans égard à la politique étrangère de l'État. C'était l'exemplification du triomphe des impératifs organisationnels.

Les mesures prises pour faire la preuve de l'utilité de la puissance aérienne en temps de paix et pour la faire largement connaître n'obtinrent que des effets limités, mais la stratégie donna certains résultats remarquables dans d'autres domaines. À toutes fins utiles, à la fin des années 1930, les États-Unis se considéraient *à la fois* comme une puissance aérienne et comme une puissance maritime. Une étape cruciale avait été franchie à cet égard en 1931,

lorsque les chefs de l'Armée américaine et de l'USN s'étaient entendus pour définir les responsabilités fonctionnelles de leurs armées respectives en matière de défense côtière et d'opérations en mer. Les avions à base terrestre devaient être employés pour défendre les côtes au pays et à l'étranger. Selon la mission qui serait définie, et l'Air Corps la définissait en sa faveur, la défense côtière supposait des avions à long rayon d'action capables de lancer des attaques de précision contre les navires ennemis. Cette capacité serait « dirigée » en termes défensifs pour respecter les diktats de la politique nationale, mais la graine était plantée pour le développement de technologies comme celle des B-17 ou celle des viseurs de bombardement Norden⁴¹.

Tout au long des années 1920 et au début des années 1930, les efforts déployés pour obtenir la création d'une force indépendante donnèrent lieu à des modifications cumulatives, mais sans aboutir substantiellement. Puis, en 1934, la Commission Howell, parrainée par le gouvernement, décida que « l'Armée de l'air n'était plus un simple auxiliaire utile et devait être désormais considérée comme un moyen important de concrétiser directement la volonté du commandant en chef ». Reconnaissant que l'entente, décrite plus haut, entre l'Armée de terre et la Marine avait effectivement donné à l'Air Corps le contrôle de tous les bombardiers à base terrestre et de tous les avions de chasse, d'attaque et d'observation, la Commission recommanda la formation d'un quartier général (QG) permanent de la force aérienne, qui constituerait une « unité de frappe indépendante ». Approuvé en 1935, ce QG allait être presque aussi indépendant que l'Air Corps pouvait l'être avant la Deuxième Guerre mondiale⁴².

Il y avait, sous-jacent à tout ce corps-à-corps organisationnel et ces manœuvres politiques, le développement d'une doctrine distincte de la force aérienne. Comme leurs homologues britanniques, les aviateurs américains étaient enclins à considérer la puissance aérienne sous la forme du bombardement stratégique comme un nouvel élément, décisif, de la conduite de la guerre. Ils ne croyaient cependant pas, comme la RAF, à l'effet de démoralisation de ce type

de bombardement. Ils s'attachaient plutôt à l'impression qu'il donnerait « de la fragilité et de la faiblesse de l'infrastructure d'une société moderne industrialisée ». [Traduction] Suivant une analyse attentive, ils estimaient que les centres vitaux pourraient être circonscrits et que leur destruction compromettrait gravement la capacité de l'ennemi à poursuivre la guerre et à obtenir la victoire. Élaborée et approfondie par ce qu'on a appelé la « mafia des bombardiers » à l'Air Corps Tactical School au cours des années 1920 et 1930, la théorie du bombardement du « tissu industriel » domina la doctrine américaine de la force aérienne entre les deux guerres⁴³. Le meilleur moyen de s'attaquer à ces centres vitaux était le bombardement de précision, de jour. L'Air Corps mit tous ses espoirs dans le B-17, qui était équipé du viseur de bombardement Norden et qui serait, pensait-on, l'avion qui permettrait de concrétiser la capacité de bombardement stratégique envisagée.

Malgré la préférence évidente de l'Air Corps pour une stratégie offensive, le B-17 fut surnommé la « forteresse volante » pour souligner son orientation « défensive »⁴⁴. Puis la crise de Munich, en septembre 1938, fut l'occasion d'augmenter massivement la puissance aérienne américaine. À la suite des événements survenus en Europe, le président Roosevelt s'adressa au Congrès le 12 janvier 1939 pour lui demander le triplement de la taille de l'Air Corps. C'était la première d'un certain nombre de mesures visant à augmenter la taille de l'Armée de l'air, qui passa de 20 groupes tactiques au printemps 1939 à 84 à l'automne 1941⁴⁵.

La taille et l'importance de l'Air Corps augmentèrent en raison de préoccupations liées à la sécurité internationale, mais la doctrine resta axée sur les bombardiers. Par ailleurs, malgré les preuves du contraire fournies par la RAF, les Américains restaient convaincus que le bombardement de précision de jour était le moyen le plus efficace de faire la guerre. Cette doctrine fut à la base des mesures prises par l'Air War Plans Division – 1 (AWPD-1), qui furent élaborées par quatre hommes profondément endoctrinés par l'ACTS. L'AWPD-1

privilegia les attaques de jour sélectives contre des cibles clés par des bombardiers sans escorte⁴⁶. Les premiers officiers de l'Air Corps étaient si déterminés à conserver le principe organisationnel premier qui voulait que « les bombardiers passent toujours » qu'ils ignorèrent les rapports internes prouvant le contraire, « improvisèrent » ce qu'ils appelèrent des démonstrations et dissimulèrent la technologie qui aurait permis la mise en service rapide de chasseurs d'escorte⁴⁷. Des milliers d'aviateurs américains allaient payer de leur vie cette adhésion aveugle à la doctrine de l'Air Corps.

L'Amérique passa le plus clair de la période d'entre-deux guerres à éviter les imbroglios internationaux. Jusqu'à la fin des années 1930 et au début des années 1940, les préoccupations internationales des États-Unis à l'égard de la sécurité furent telles qu'elles eurent peu d'effet sur le développement de la doctrine de la force aérienne. Les promesses technologiques de l'aviation inspiraient et intéressaient les Américains, mais on peut dire que les armées, Air Corps compris, faisaient l'objet d'une douce négligence. Les exigences organisationnelles furent donc le moteur de la doctrine de la force aérienne aux États-Unis. Dans ce cas, l'objet de la doctrine était de créer une force aérienne indépendante dont la mission principale serait le bombardement stratégique. Et ce fut un succès, puisque les États-Unis entrèrent dans la Deuxième Guerre mondiale nantis d'une force aérienne indépendante en tous points excepté son nom et dotés d'une doctrine de la force aérienne axée sur les attaques de précision de jour contre des centres vitaux de l'ennemi. Il restait à déterminer, dans la réalité de la guerre, si la doctrine était juste ou non.

Conclusion

La Grande-Bretagne et les États-Unis élaborèrent des doctrines de la force aérienne analogues en fonction d'exigences organisationnelles, modifiées au besoin, pour répondre aux préoccupations associées à la sécurité internationale et à la politique intérieure. La RAF et l'Air Corps adoptèrent une stratégie offensive fondée sur le

bombardement aérien comme principale mission de l'aviation militaire. Elles ne différaient que sur la question des objectifs visés : les Américains cherchaient à détruire des centres vitaux, tandis que les Britanniques cherchaient à briser le moral de l'ennemi en visant directement les zones de travail des civils. Les Britanniques pouvaient ouvertement parler d'une stratégie étayée par une politique intérieure ayant pour but d'éviter une deuxième guerre et de développer un système de dissuasion valable, mais, jusqu'au début de la Deuxième Guerre mondiale, l'Air Corps dut insister pour faire entendre qu'il s'agissait d'une stratégie défensive.

Une stratégie axée sur le bombardement aérien serait appliquée le plus efficacement par une force aérienne indépendante commandée par des aviateurs, qui étaient ceux qui connaissaient le mieux ce moyen de faire la guerre. Pour la RAF, il s'agissait de garantir la pérennité de la force aérienne en dépit de la récession économique et de l'opposition des autres corps d'armée. C'est pourquoi la RAF était disposée à faire n'importe quoi pour prouver son utilité au

pays jusqu'au moment où la puissance aérienne dominerait les considérations liées à la défense. L'Air Corps, de son côté, passa la période d'entre-deux guerres à aspirer à l'indépendance et, à toutes fins utiles, l'obtint au début de la Deuxième Guerre mondiale.

Le dernier des grands principes de leur doctrine était que le bombardier serait toujours capable d'atteindre sa cible, et cette certitude découlait de l'expérience acquise au cours de la Première Guerre mondiale et pendant les exercices effectués dans les années 1920. À titre de technologie défensive (chasse et alerte, améliorées), la possibilité que le bombardier passe toujours en vint à être remise en question. Mais, si la survie et l'efficacité des bombardiers pouvaient être contestées, la doctrine de la force aérienne pouvait l'être également, de même que la nécessité d'une force indépendante. C'est pourquoi il était dans l'intérêt des partisans de la force aérienne de minimiser la capacité d'un pays à se défendre contre des bombardements aériens. ■

Le Major William (Bill) March, obtient son diplôme universitaire du Collège militaire royal en 1982. Il complète ensuite une formation de base en navigation à Winnipeg. Il passe alors aux CP140 Auroras, obtenant des affectations aux 407^e et au 404^e Escadrons de patrouille et d'entraînement maritime. En 1990, il est affecté au Royal Roads Military College en tant que commandant d'escadron. L'année suivante, il reçoit une promotion et assume les responsabilités de la formation militaire et de travaux administratifs pour le Collège. En 1993, il complète une maîtrise à l'université de Victoria et se voit choisi pour rétablir le poste d'Historien de la Force aérienne au Quartier général de la 1^{re} Division aérienne du Canada. À la suite d'une formation au Collège d'état-major en 1998, il occupe plusieurs postes d'officier au Quartier général de la Défense nationale, lui offrant l'occasion de concentrer son attention sur les véhicules aériens sans pilote (UAV) ainsi que sur les renseignements, surveillance et reconnaissance (ISR) pour la Force aérienne. En 2003, il obtient une affectation en Europe, où il travaille comme officier responsable des activités de la force d'intervention de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord au Quartier général du commandement de composante terrestre à Heidleberg en Allemagne. En 2006, il revient au Canada et passe deux ans comme officier responsable du développement de la doctrine et des concepts pour les UAV et l'espace aérien au Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes à Trenton en Ontario. Même s'il s'intéresse toujours aux UAV, son poste régulier est celui d'officier de liaison académique à la branche de Recherche, évaluation et liaison aérospatiales stratégiques. Afin de bien combler ces temps libres, il entreprend, en septembre 2006, des études pour l'obtention d'un diplôme de troisième cycle en Études sur la guerre au Collège militaire royal. Major March s'intéresse depuis longtemps à l'histoire aérospatiale en général et aux Forces aériennes canadiennes en particulier.

Liste des abréviations		QG	Quartier général
ACTS	Air Corps Tactical School	RAF	Royal Air Force
AWPD-1	Air War Plans Division – 1	USN	United States Navy

Notes

1. Giulio Douhet, *Command of the Air*, traduit par Dino Ferrari, New York, Coward-McCann, 1942, reproduit par GPO, Washington, 1983, p. 32.

2. Edward Warner, « Douhet, Mitchell, Seversky: Theories of Air Warfare », dans *Makers of Modern Strategy* (dir. de la publ. : Edward Mead Earle), Princeton, Princeton University Press, 1941, p. 486. Des auteurs comme H.G. Wells avaient prédit que la force aérienne aurait un effet dévastateur dans les guerres à venir et rendrait les moyens traditionnels de défense, comme la Manche, parfaitement désuets.

3. David MacIsaac, « Voices from the Central Blue: The Air Power Theorists », dans *Makers of Modern Strategy : From Machiavelli to the Nuclear Age* (dir. de la publ. : Peter Paret), Princeton, Princeton University Press, 1986, p. 630.

4. Chris. C. Demchak, *Military Organizations, Complex Machines, and Modernization in the U.S. Armed Services*, Ithaca, Cornell University Press, 1991, p. 13.

5. Barry R. Posen, *The Sources of Military Doctrine: France, Britain, and Germany Between The Wars*, Ithaca, Cornell University Press, 1984, p. 38.

6. *Ibid.*, p. 15 et 16.

7. *Ibid.*, p. 42. Posen propose une explication exhaustive des causes aux pages 42 à 44.

8. *Ibid.*, p. 47 à 49.

9. *Ibid.*, p. 51 à 53.

10. Posen n'est pas le seul auteur à commenter ce phénomène. Dennis Drew et Don Snow, s'intéressant au lien entre stratégie et doctrine, se prononcèrent aussi sur « l'omniprésent problème doctrinal qu'est la tendance à laisser la doctrine stagner » : Dennis Drew et Don Snow, *Making Strategy: An Introduction to National Security Processes and Problems*, Maxwell, Air University Press, 1988, p. 166.

11. Posen, p. 54 à 57.

12. *Ibid.*, p. 59.

13. *Ibid.*, p. 59 à 78.

14. Elizabeth Kier, *Imagining War: French and British Military Doctrine Between the Wars*, Princeton, Princeton University Press, 1997, p. 20.

15. *Ibid.*, p. 11.

16. Drew et Snow, p. 164.

17. H.H. Ransom, « Lord Trenchard, Architect of Air Power », *Air University Quarterly Review*, vol. VIII, n° 3, été 1956, p. 60 et 61. Aiguillonnés en grande partie par les raids allemands sur Londres en 1917 et 1918, les responsables politiques britanniques examinèrent le rôle de la force aérienne. Il s'ensuivit la création d'un comité dirigé par le lieutenant-général Smuts, Sud-africain qui avait combattu les Anglais pendant la Guerre des Boers. L'une de ses conclusions, souvent citées par les historiens de l'aviation, vaut la peine d'être citée intégralement : « Contrairement à l'artillerie, la flotte aérienne peut procéder à des opérations très importantes à l'écart et indépendamment de l'Armée de terre et de la Marine. Pour ce que l'on peut en prévoir aujourd'hui, son potentiel d'usage indépendant pour la guerre est absolument illimité. Et le jour n'est peut-être pas si lointain où les opérations aériennes, avec leur dévastation des territoires ennemis et la destruction des centres industriels et démographiques à grande échelle, pourront devenir les principales opérations de la guerre, auxquelles les vieilles formes de combat terrestre et maritime seront assujetties et subordonnées. » [Traduction]

18. Tami Davis Biddle, *Rhetoric and Reality in Air Warfare: The Evolution of British and American Ideas About Strategic Bombing, 1914-1945*, Princeton, Princeton University Press, 2002, p. 82.

19. Stephen J. Cimbala, *The Politics of Warfare*, University Park (PA), Pennsylvania State University Press, 1997, p. 28.

20. Peter Meilinger, « Trenchard, Slessor, and Royal Air Force Doctrine before World War II », dans *The Paths of Heaven: The Evolution of Airpower Theory* (dir. de la publ. : Phillip S. Meilinger), Maxwell, Air University Press, 1997, p. 49 et 50.

21. Allan English, « The RAF Staff College and the Evolution of British Strategic Bombing Policy, 1922-1929 », *The Journal of Strategic Studies*, vol. 16, n° 3, septembre 1993, p. 409.

22. Biddle, *Rhetoric and Reality in Air Warfare*, p. 92.

23. Peter Meilinger, *Airwar : Theory and Practice*, Portland, Frank Cass Publishers, 2003, p. 48 et 49.
24. Tami Davis Biddle, « British and American Approaches to Strategic Bombing : Their Origins and Implementation in the World War II Combined Bomber Offensive », dans *Airpower: Theory and Practice* (dir. de la publ. : John Gooch), Londres, Frank Cass, 1995, p. 101.
25. Kier, p. 98. Kier estime que l'appui civil et politique global, dirigé par le chancelier de l'Échiquier Neville Chamberlain, permet de faire du bombardement stratégique le pilier de la stratégie britannique.
26. *Ibid.*, p. 93.
27. Williamson Murray et Mark Grimsley, « Introduction : On Strategy », dans *The Making of Strategy: Rulers, States, and War* (dir. de la publ. : Williamson Murray, MacGregor Knox et Alvin Bernstein), New York, Cambridge University Press, 1994, p. 402.
28. Malcom Smith, *British Air Strategy Between the Wars*, Oxford, Clarendon Press, 1984, p. 315.
29. Brian Bond et Williamson Murray, « The British Armed Forces, 1918-1939 », dans *Military Effectiveness, Volume II: The Interwar Period* (dir. de la publ. : Williamson Murray et Allan R. Millet), Boston, Allen & Urwin, 1988, p. 99 et 100.
30. Peter Meilinger, « Trenchard, Slessor, and Royal Air Force Doctrine before World War II », p. 57.
31. Biddle, *Rhetoric and Reality in Air Warfare*, p. 87 à 91.
32. H. Montgomery Hyde, *British Air Policy Between the Wars*, Londres, Heinemann, 1976, p. 241.
33. I.B. Holley Jr., *Technology and Military Doctrine: Essays on a Challenging Relationship*, Maxwell, Air University Press, 2004, p. 101.
34. Smith, p. 321.
35. Par exemple, William Mitchell, partisan de la force aérienne après la guerre, avait commandé une escadre de 1 500 avions durant l'offensive américaine de Saint-Mihiel en septembre 1918. Certains bombardements furent lancés contre l'arrière des forces allemandes, mais on ne peut pas dire qu'il s'agissait de bombardements « stratégiques ». Alfred F. Hurley, *Billy Mitchell : Crusader for Air Power*, Bloomington, Indiana University Press, 1975, p. 34 à 37.
36. Eliot A. Cohen, « The Strategy of Innocence? The United States, 1920-1945 », dans *The Making of Strategy : Rulers, States, and War* (dir. de la publ. : Williamson Murray, MacGregor Knox et Alvin Bernstein), New York, Cambridge University Press, 1994, p. 419.
37. *Ibid.*, p. 436.
38. Pour connaître l'histoire complète de Mitchell, voir Hurley, *Billy Mitchell, Crusader for Air Power*. Pour une version « abrégée », je recommande Mark A. Clodfelter, « Moulding Airpower Convictions: Development and Legacy of William Mitchell's Strategic Thought », dans *The Paths of Heaven: The Evolution of Airpower Theory* (dir. de la publ. : Phillip S. Meilinger), Maxwell, Air University Press, 1997, p. 70 à 114.
39. Holley Jr., p. 46.
40. Peter R. Faber, « Interwar US Army Aviation and the Air Corps Tactical School: Incubators of American Airpower », dans *The Paths of Heaven: The Evolution of Airpower Theory* (dir. de la publ. : Phillip S. Meilinger), Maxwell, Air University Press, 1997, p. 186.
41. Biddle, *Rhetoric and Reality in Air Warfare*, p. 144 et 161.
42. Faber, p. 210.
43. Howard Belote, « Warden and the Air Corps Tactical School », *Airpower Journal*, n° 13, automne 1999, p. 39.
44. Russell Weigley, *The American Way of War*, New York, Macmillan, 1973, p. 241.
45. Eugene M. Emme, « Air Power and Warfare, 1903-1941: The American Dimension » (dir. de la publ. : Alfred Hurley et Robert Ehrhart), Washington, Government Printing Office, 1978, p. 75.
46. Biddle, « British and American Approaches to Strategic Bombing », p. 117 et 118.
47. Holley Jr., p. 100 à 104.

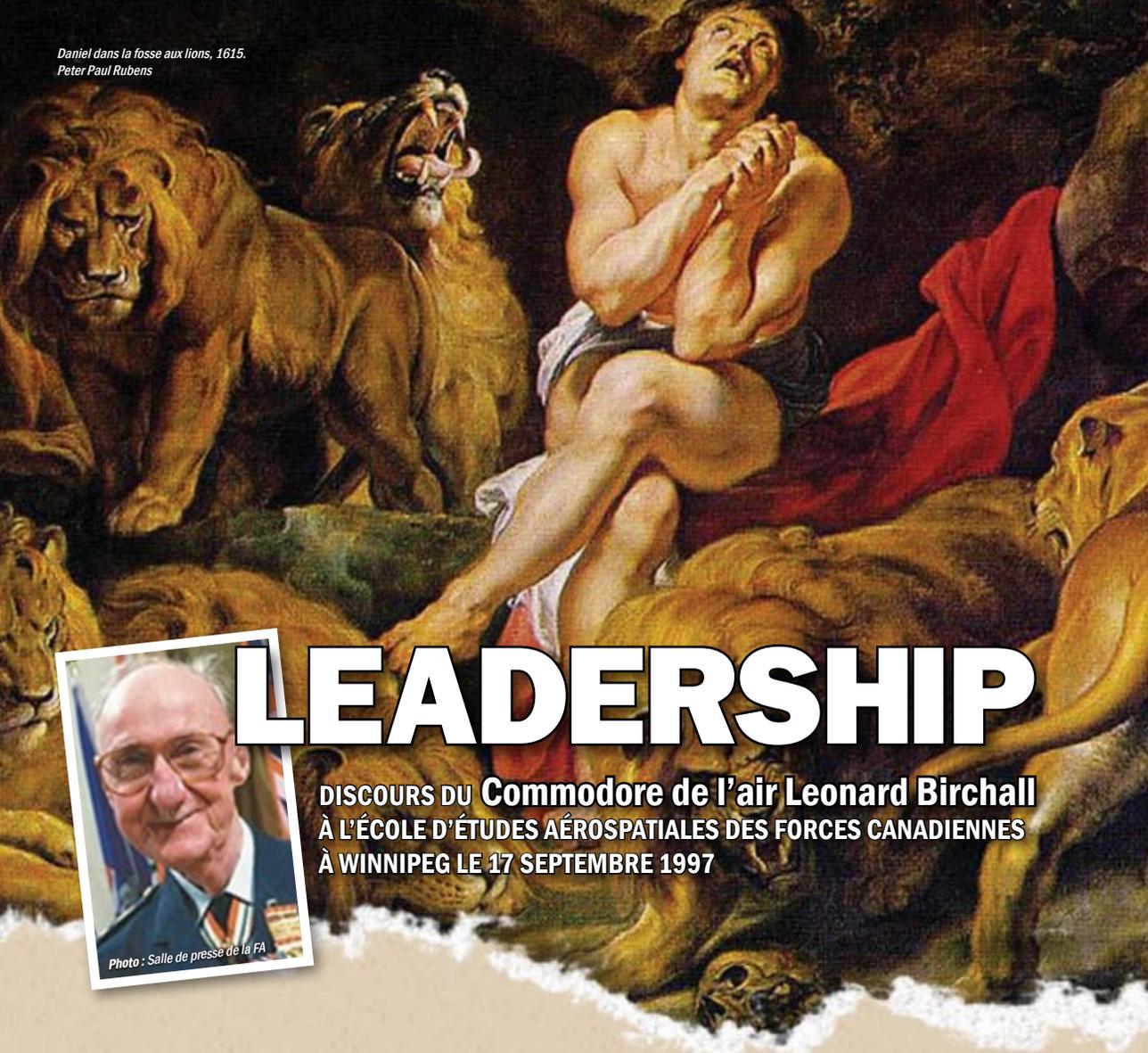


Photo : Salle de presse de la FA

LEADERSHIP

DISCOURS DU **Commodore de l'air Leonard Birchall**
À L'ÉCOLE D'ÉTUDES AÉROSPATIALES DES FORCES CANADIENNES
À WINNIPEG LE 17 SEPTEMBRE 1997

PRÉFACE PAR LE **Major William March**

Le Commodore de l'air Len Birchall est l'exemple du parfait officier. Pendant ses 62 années de service, en temps de paix comme en temps de guerre, il a fait preuve de véritables qualités de chef grâce à son dévouement et à sa volonté de faire passer la sécurité et le bien-être de ses subalternes avant son propre bien-être. Le récit de ses actes a été relaté à de nombreuses reprises, mais ce fut un plaisir immense de l'entendre prodiguer lui-même des conseils pratiques en matière de leadership à des générations d'aviateurs et d'aviatrices. L'article ci-après est la transcription de l'une de ses allocutions à cet égard. L'article donne donc une idée générale de l'aviateur dont les réalisations ont été décrites ainsi par le

Major-général James R. Davies du United States Marine Corps : « Dans des circonstances où un trop grand nombre d'officiers ne se sont pas montrés à la hauteur de leurs responsabilités, les récits du leadership exercé par Leonard Birchall propagés à la grandeur du réseau des camps d'emprisonnement ont redonné espoir et courage à des centaines de prisonniers. C'est incroyable à quel point l'exemple d'un officier courageux peut remonter le moral d'hommes abattus. Birchall est devenu en quelque sorte un symbole en incarnant dans le cœur de ses hommes l'officier véritable. »

Voici donc, dans ses propres mots, les réflexions du « véritable officier ».

Pardonnez-moi de me présenter avec toutes ces notes, mais, ce mois de juillet, j'ai célébré mon quatre-vingt-deuxième anniversaire et, à cet âge, on commence à avoir de petits problèmes de fonctionnement! Premièrement, il y a la vue qui baisse, et c'est pour cela que mes verres sont si épais. Deuxièmement, l'ouïe aussi décline, et cela me fait penser que j'aurais bien besoin d'un appareil acoustique. Troisièmement... Bon sang! Qu'est-ce que c'était donc? Je n'arrive pas à me le rappeler! Enfin... Tout ça pour vous dire que si je ne m'en tiens pas à mes notes, je risque de constamment m'écarter de mon sujet. Ah! C'est vrai... Il y a une autre chose qui ne fonctionne plus très bien chez nous autres les vieux, mais nous préférons ne pas y penser, et encore moins en parler : c'est trop démoralisant!

Vous noterez probablement que je m'arrête souvent pour prendre une gorgée d'eau. Ça me vient de mon initiation à la culture japonaise... À l'époque, ça se faisait à grands coups de bâton. Mais moi, trop souvent, je levais la tête quand il fallait la baisser, et ça a fini par m'endommager la gorge. Il a fallu pour réparer les dégâts beaucoup de chirurgie et de radiothérapie et j'en suis resté avec une bouche et une gorge perpétuellement sèches. Vous voudrez bien m'excuser de cela.

Après avoir accepté l'aimable invitation de votre commandant, qui m'a demandé de prononcer une allocution sur le « leadership », j'ai reçu le texte du cours magistral portant le titre « OCOM 404.01 – Leadership – Perspective de l'officier général retraité » que vous avez sans nul doute tous lu. On peut notamment y lire ceci : « Sans être restrictive ou exhaustive, la présentation doit aborder les points d'enseignement suivants dans la mesure du possible ». Puis, on mentionne huit points précis. Je crains que mon exposé ne soit pas aussi bien structuré et j'espère que je vais aborder tous les points nécessaires. Si ce n'est pas le cas, vous pourrez me le faire remarquer à la période de questions.

Le 21 avril 1996, malgré tous les embêtements que j'ai causés pendant mes 62 années de service, j'ai eu droit à la cinquième agrafe de ma Décoration des Forces canadiennes. Oui, 62

ans : j'ai passé la majeure partie de ma vie dans l'armée canadienne. Napoléon disait qu'il n'y a pas de mauvais soldats, mais seulement de mauvais officiers. Il s'agit donc de savoir si j'ai été un bon ou un mauvais officier. Je ne pense pas qu'il y ait de critères très précis pour cela. Certains considèrent qu'on peut se baser sur le grade atteint. Ce n'est pas mon avis : parmi les hommes que j'ai rencontrés ou avec lesquels j'ai servi, ceux que j'ai jugés les plus estimables n'avaient pas toujours les grades les plus élevés. Mais s'il y a quelque chose qui détermine la valeur d'un officier, c'est sûrement ses qualités de chef; tous ceux que j'ai particulièrement estimés étaient remarquables à cet égard. Je crois d'ailleurs que ces qualités sont essentielles au succès, dans toutes les activités humaines. Par ailleurs dans les forces armées, à tous les échelons, il y a énormément de possibilités de les développer et de les exploiter et on peut en tirer d'immenses satisfactions. Mais, comme dit le proverbe, si on peut amener le cheval à la rivière, on ne peut pas le forcer à boire; ou encore, selon une variante de ce proverbe, on peut mener un cheval à boire, mais on ne peut pas lui faire de l'eau. Les possibilités existent, mais encore faut-il les exploiter, en déployant les efforts appropriés. Dans la vie, rien n'est gratuit, rien n'arrive sur un plateau d'argent... Il faut toujours payer. Et pour vous, le prix, c'est un **TRAVAIL ACHARNÉ, UN EFFORT CONTINU ET UNE ABNÉGATION TOTALE.**

Je voudrais maintenant vous expliquer ce que sont, d'après moi, les qualités essentielles à un chef, et pour quelles raisons. Je remarque que le point d'enseignement 4 est « Leadership ou gestion », qui demande certes la définition de ces termes. La définition la plus concise du leadership que j'en connaisse est celle-ci : un chef est celui qui peut envoyer quelqu'un en enfer en faisant en sorte qu'il ait hâte d'y arriver. La gestion, en revanche, consiste à arriver à maintenir trois balles dans les airs d'une main tout en se protégeant avec l'autre main. Si, un jour, vous devez conduire des troupes au combat (et je souhaite sincèrement que ce jour n'arrive jamais), vous vous tiendrez devant vos soldats sans aucun insigne ou signe extérieur d'autorité de commandant. Votre capacité de commander ne sera pas déterminée par votre grade mais par

l'idée que se feront de votre caractère, de vos connaissances et de votre formation les hommes et les femmes qui devront vous laisser disposer de leurs vies. Et les soldats savent très bien juger leurs chefs, surtout quand leur existence est ainsi en jeu. Il faut donc que vous montriez le caractère et le savoir qu'il faut pour les convaincre de vous faire confiance, de vous suivre et d'exécuter vos ordres.

Examinons maintenant de plus près ces deux grands éléments sur lesquels les soldats se basent pour juger leurs chefs. Et tout d'abord le « caractère ». Ici, l'aspect crucial, la pierre angulaire, c'est, je crois, l'intégrité. « Intégrité » : c'est un de ces mots qu'on fait souvent suivre, en pensée, par « trop difficile! ». Ce n'est pas le genre de choses dont on parle dans les cocktails ou à la fin d'un bon repas. Ça ne se vend pas, ça ne s'achète pas. Mais, combinée à une formation appropriée, elle peut être extrêmement utile quand les choses deviennent confuses, quand les règles et les principes ne semblent plus s'appliquer, lorsqu'on a de la difficulté à distinguer le bien du mal. Ça permet de maintenir le cap dans la tempête. Ne serait-ce que pour ses avantages pratiques, c'est une qualité à laquelle tout jeune homme et toute jeune femme devrait accorder une importance prépondérante. Sans intégrité, toutes les compétences intellectuelles ne servent à rien. Comme le philosophe Épicète l'écrivait il y a près de deux mille ans, dans un « manuel de campagne » à l'intention des soldats romains :

« Mieux vaut mourir de faim, mais sans peur et la conscience en paix, que de vivre dans l'abondance, mais troublé par le remords ».

L'intégrité consiste entre autres à être d'une franchise absolue dans tous ses rapports avec ses supérieurs et ses subordonnés, tant dans le service qu'en dehors. C'est ce qui incitera les hommes et les femmes que vous commanderez à se comporter de la même façon. Quand ils seront sûrs de la valeur de votre parole, ils vous feront confiance et ils se fieront les uns aux autres. Ils doivent savoir qu'ils peuvent vous

donner les mauvaises nouvelles comme les bonnes. Ne blâmez jamais le porteur de mauvaises nouvelles : vous inciteriez vos subordonnés à ne plus vous donner l'information exacte dont vous avez besoin pour bien commander. Et vous-même devez pouvoir tout transmettre à vos supérieurs, l'intéressant et l'ennuyeux, l'agréable et le désagréable, par l'intermédiaire de la chaîne de commandement. Dans le métier des armes, la franchise est indispensable : ce que nous faisons est trop important pour qu'il puisse en être autrement.

Être intègre, c'est aussi avoir le courage d'assumer toute la responsabilité de ses actions et de celles de ses subordonnés. Ne cherchez pas d'échappatoire, ou de bouc émissaire; ne rejetez pas vos fautes sur les autres. Si vous ou votre unité avez fait une gaffe, corrigez-la, si c'est possible, puis continuez. Vous donnerez ainsi l'exemple à vos subordonnés et vous acquerez leur respect, ainsi que celui de vos supérieurs. Il n'y a rien d'aussi nuisible à l'efficacité d'une unité et de son commandement que des chefs qui n'assument pas l'entière responsabilité de leurs actes. Le premier indice en est habituellement le carriérisme, l'attitude consistant à « protéger ses arrières ». Et cela a tendance à apparaître d'abord aux états-majors de niveau supérieur. Une fois le mal installé, il s'autoalimente et se répand comme une traînée de poudre dans toute l'organisation. Au premier signe de cette attitude égoïste, égocentrique et intéressée, il faut tout faire pour l'éradiquer et cultiver à la place l'intégrité.

L'autre élément fondamental que les soldats attendent de ceux qui doivent les commander, c'est le savoir et la formation. Vous devez veiller à avoir la formation, l'information et les connaissances nécessaires pour adéquatement analyser et résoudre les problèmes auxquels vous et vos hommes pouvez être confrontés. Vous devez y parvenir de votre mieux, indépendamment de l'ampleur ou de l'importance des difficultés. Ne vous contentez jamais d'un pis-aller sous prétexte qu'une tâche ne mérite pas votre temps ou vos efforts. Si vous n'avez pas les connaissances ou l'information qu'il faut, allez les chercher : demandez de l'aide ou des

conseils, faites des recherches, jusqu'à ce que vous soyez certain d'avoir ce dont vous avez besoin pour parvenir à la meilleure solution. Appliquez ensuite cette solution avec toute la détermination et tous les efforts possibles.

Les soldats attendent en outre de leur chef qu'il ait à cœur leur bien-être et qu'il s'en occupe. Vous devez leur montrer, hors de tout doute, que vous les traitez équitablement et que vous les aimez et les respectez sincèrement. Et vous devez toujours, quel qu'en soit le prix pour vous, faire passer leur bien-être avant le vôtre.

Un dernier élément enfin, qui est peut-être aussi important, c'est que lorsqu'ils vous auront accepté comme leur chef, vos hommes, en plus de vous suivre, chercheront à vous imiter, dans votre caractère et dans votre conduite. Vous devrez donc, partout et toujours, donner l'exemple en respectant les critères les plus rigoureux.

Mais qu'est-ce que tout cela peut bien donner en pratique, dans le cadre du service? Permettez-moi pour vous le montrer de puiser dans mon expérience de prisonnier de guerre. Selon ces grands historiens sociaux qu'ont été les Durant, la civilisation n'est qu'un mince vernis plaqué sur l'humanité. C'est absolument vrai, et quand les hommes sont dépouillés de ce vernis et de tout ce qui fait la vie civilisée, et qu'on les traite et les fait vivre comme des animaux, comme cela a été le cas pour mes camarades de captivité et moi, la loi de la jungle peut rapidement l'emporter. C'est dans des circonstances de ce genre que j'ai appris ce que c'était que d'avoir l'étoffe d'un chef.

À mon arrivée au Japon, à bord d'un navire de la marine japonaise, j'ai été envoyé dans un camp spécial d'interrogation de la marine nipponne, à un endroit appelé Ofuna, en banlieue de Yokohama. On y

était en isolement cellulaire, avec interdiction de parler. Chaque jour, on nous interrogeait et on nous battait. Nous n'étions pas considérés comme des prisonniers de guerre, mais comme si nous étions toujours au front; autrement dit, nous pouvions être tués n'importe quand. Six mois plus tard, à l'arrivée de l'équipage d'un Catalina américain abattu près de Dutch Harbour, j'ai participé à l'établissement d'un camp de travail, à Yokohama.

C'était dans un stade de baseball construit par la Standard Oil dans le centre de la ville. Nous y étions logés dans un grand bâtiment couvert, sous une des tribunes. J'y suis arrivé le même jour que le premier groupe de prisonniers en provenance de Hong Kong. Ils étaient environ 300, dont cinq officiers. À Hong Kong, les Japonais avaient violé, puis passé à la baïonnette, les infirmières, les autres femmes et les enfants. Ils avaient aussi tué les médecins et les patients, partout dans les hôpitaux, dans les salles communes, les salles d'opération et les salles de réveil. Ils s'en étaient ensuite pris aux soldats prisonniers, les perçant de leurs baïonnettes, les mutilant, les décapitant ou les tuant à coup de fusil, simplement pour s'amuser. Ils cherchaient aussi à les humilier, de toutes les façons possibles. Et, évidemment, pas



Le commandant d'aviation Leonard Birchall aperçu à bord de son hydravion Catalina avant que l'appareil ne soit abattu et capturé par les Japonais en 1942.
Photo : Salle de presse de la FA

question de soins ou de médicaments pour les blessés et les malades; il s'agissait des conditions de vie les pires qu'on puisse imaginer et d'une alimentation absolument insuffisante. Deux mois plus tard, nous avons reçu 75 autres prisonniers de guerre (PG) des Philippines; c'étaient quelques-uns des survivants de la marche de la mort de Bataan, au cours de laquelle plus de 16 950 hommes ont péri (les deux tiers des participants de cet effroyable voyage). Et tous ces prisonniers, ceux de Hong Kong et ceux des Philippines, avaient fait le trajet entre Hong Kong ou Manille et le Japon dans ce qu'on a appelé les « navires de l'enfer ». Des milliers d'hommes y sont morts. Dans un seul de ces bâtiments, l'Arisan-Marû, sur 1 800 PG, seulement huit ont survécu au voyage. Dans un autre, l'Oryoku-Marû, de 1 619 PG embarqués, seuls 200 étaient encore vivants à l'arrivée.

À Tokyo, l'état-major japonais avait donné l'ordre aux responsables des camps de prisonniers de Hong Kong et des Philippines d'envoyer travailler au Japon ceux de leurs « pensionnaires » qui étaient les plus compétents et en santé. Mais, comme vous le savez bien, quand un commandant reçoit ainsi l'ordre d'envoyer ses meilleurs éléments, il en profite pour se débarrasser des tire-au-flanc, des bons à rien, des fauteurs de troubles, des malades, des blessés, des incompetents, etc. Et c'est ainsi que je me suis retrouvé le plus élevé en grade parmi les 375 PG profondément hostiles et rebelles d'un camp de travail tout neuf. Cela m'a aidé à comprendre comment Daniel devait se sentir dans la fosse aux lions!

J'ai d'ailleurs été le PG le plus élevé en grade dans tous les camps de travail où j'ai été détenu. Mais c'était un titre bien illusoire dans la mesure où je n'avais aucun moyen physique de maintenir la discipline. J'étais responsable de

la santé et du bien-être de tous les occupants du camp, mais sans aucun moyen de faire respecter mes décisions. Il y a, dans l'armée, deux genres de discipline : celle qui est imposée au soldat et celle qu'il juge nécessaire de s'imposer lui-même, l'autodiscipline. Le feld-maréchal Sir Archibald Wavell, dans son livre « Soldiers and Soldiering », a décrit cela ainsi :

« La discipline est ce qui fait faire à un homme une chose qu'il ne ferait pas à moins qu'on lui ait appris que c'est juste, approprié et efficace. Dans le meilleur des cas, c'est inculqué et ça se maintient par l'amour-propre, l'esprit de corps et la fierté professionnelle. Au pire, cela s'impose par la crainte et les sanctions. » [Traduction]

Dans notre cas, les sanctions étaient absolument impossibles. Les conditions et le milieu dans lesquels nous nous trouvions minaient notre santé au point où nous étions à peine en vie : dans ces camps, nous avions en effet

besoin de la plus petite parcelle d'énergie et de toute l'endurance du monde simplement pour demeurer en vie d'un jour à l'autre. La moindre peine disciplinaire aurait été dans ces conditions une véritable condamnation à mort. Nous n'avions donc que l'autorité que les hommes voulaient bien nous accorder.

...je me suis retrouvé le plus élevé en grade parmi les 375 PG profondément hostiles et rebelles d'un camp de travail tout neuf. Cela m'a aidé à comprendre comment Daniel devait se sentir dans la fosse aux lions!

En tant qu'officiers, nous avions droit à un traitement particulier de la part des Japonais : tous les moyens étaient bons pour nous diminuer devant nos hommes, de façon à nous empêcher de maintenir quelque contrôle ou discipline que ce soit. De plus, nos soldats nous considéraient avec méfiance. Ils avaient

l'impression d'avoir été abandonnés, et que leur sort résultait en grande partie de l'incompétence de leurs officiers. Et, il faut malheureusement l'admettre, une fois prisonniers, les officiers ne pensaient trop souvent qu'à eux-mêmes. Ils s'emparaient du meilleur de ce qui était disponible : logement, mobilier, vêtements, fournitures diverses; la troupe devait se contenter du reste. C'était particulièrement le cas pour la nourriture. Nettement insuffisants, les vivres étaient extrêmement précieux; en prenant plus que leur part, les officiers ne faisaient pas que réduire celle de leurs hommes, ils diminuaient aussi leurs chances de survie.

À notre première nuit au camp de Yokohama, les cinq officiers de Hong Kong et moi avons convenu que nous devons supporter autant de privations, de mauvais traitements et de travaux que nos hommes et que, pour que ce soit bien clair, il faudrait en fait en prendre plus que notre part. Nous avons donc immédiatement organisé un système en vertu duquel tout ce que nous recevions, nourriture, etc., était distribué publiquement, devant tous les hommes. Quiconque jugeait avoir moins reçu qu'un officier pouvait échanger sa part avec lui. Et les officiers se servaient toujours en dernier. Bien sûr, au début, il y a eu des individus qui mangeaient une partie de leur ration, puis échangeaient ce qui en restait contre la part d'un officier, mais les soldats ont eux-mêmes rapidement mis au pas ces petits malins, et malheur à ceux qui auraient tenté le manège! Cela a d'ailleurs été plus loin : quand les Japonais réduisaient la ration d'un officier, parce qu'il était malade ou pour le punir, les hommes se privaient pour que l'officier ait autant (et souvent plus) que les autres.

Nous utilisions des cigarettes comme monnaie. Il y avait d'ailleurs, malgré la sous-alimentation et les horribles conditions de vie, un développement incroyable du tabagisme. C'était comme si fumer nous aidait à oublier la réalité et à apaiser les tourments de la faim. Des hommes sous-alimentés, qui ne passaient pas une journée, pas une heure, sans avoir atrocement faim et qui savaient que leur vie pouvait dépendre de la moindre miette de nourriture, en

arrivaient quand même à donner des aliments en échange de cigarettes. Nous, les officiers, avions renoncé à fumer; ça n'avait pas été facile, mais ça nous permettait d'éviter toute critique à ce sujet. Nous ajoutions les cigarettes que nous recevions à celles des hommes. Et nous avons aussi constitué une petite réserve pour le médecin, qui s'en servait pour empêcher les fumeurs les plus invétérés de donner toutes leurs rations pour du tabac. De leur côté, les hommes dénonçaient au médecin quiconque proposait d'échanger de la nourriture contre des cigarettes. Le docteur discutait alors avec les personnes concernées et prenait les mesures nécessaires. Tout cela nous a rendu la vie plus supportable, et a empêché de nombreux décès.

Nous avons aussi convenu que quand un garde japonais se mettrait à battre un prisonnier, l'officier le plus près se jetterait entre les deux, prenant les coups pendant que le prisonnier filerait. Parfois, le garde, étonné de constater qu'il n'avait plus la bonne victime, s'arrêta. Parfois aussi, ça le mettait en colère et il se vengeait sur l'officier. Évidemment, on ne le savait jamais à l'avance; on ne pouvait qu'espérer que ça ne finisse pas trop mal.

Pour la tenue, nous ne disposions que des vêtements que nous avions sur nous au moment de notre capture et de ceux dont les Japonais s'étaient emparés, mais dont ils ne voulaient pas ou qu'ils ne pouvaient pas utiliser autrement et, croyez-moi, ça n'était pas grand-chose. Donc, nous étions en loques. Nous remettions aux hommes tous les vêtements que nous recevions, mais ceux-ci, encore une fois, s'assuraient que pour chaque rassemblement devant les Japonais, les officiers aient une chemise, une cravate, une veste, un pantalon et un couvre-chef passables.

Nous avions droit chaque semaine à un petit pain de savon d'un pouce carré, pour nous laver et faire notre lessive. Il n'y avait pas d'eau chaude et très peu d'eau froide. Nous avions aussi un bain chaud (parfois seulement tiède) une fois par mois. Comme pour les vêtements, nous n'avions comme rasoirs, lames de rasoir, tondeuses à cheveux, ciseaux, aiguilles et fil que ce que nous avions pu apporter au camp. Une

propreté normale était donc impossible. De plus, nous étions douze heures par jour hors du camp à faire des travaux de coolie, que notre état de sous-alimentation rendait encore plus pénibles. Nous avions froid et nous étions affamés, malades, sales et couverts de poux, puces et punaises, mais nous n'avions ni le temps, ni l'énergie, ni les moyens d'y changer quoi que ce soit. Malgré tout, grâce à des prodiges d'ingéniosité et d'improvisation, nous avons réussi à maintenir la meilleure tenue possible. En outre, dans les rassemblements, nous étions peut-être en haillons, mais debout, propres, fiers, imposants et aussi invaincus qu'on pouvait l'être.

Je voudrais ici citer le feld-maréchal Slim qui disait, au sujet de sa campagne de la Deuxième Guerre mondiale dans les jungles de Birmanie :

« Il est arrivé que des armées aient laissé la discipline se relâcher, mais jamais aucune n'a ensuite connu la victoire sans l'avoir d'abord resserrée. Nous avons appris que c'est une grande erreur que de négliger l'importance de la tenue, de l'allure, de la propreté, de l'exactitude des saluts et des mouvements, et de considérer tout cela comme des futilités bonnes pour le terrain de parade.

Je ne crois pas que les troupes puissent maintenir une discipline inébranlable au combat sans montrer ces signes par lesquels les hommes marquent leur amour-propre, leur attachement à leur unité ainsi que la confiance et le respect mutuels qu'il y a parmi eux et entre eux et leurs officiers. Nous avons payé cher pour apprendre qu'à long terme, les meilleures unités combattantes ne sont pas toujours

celles auxquelles on s'attendait, mais souvent celles qui, de retour du combat, reprennent immédiatement la tenue et la discipline réglementaires. »

[Traduction]

C'est tellement vrai! Et permettez-moi, à ce propos, d'attirer votre attention sur la tenue malheureusement souvent déplorable, et insuffisante, de beaucoup des militaires qu'on peut rencontrer dans les rues d'Ottawa. Cela m'inquiète beaucoup...

Quant à nous, en captivité, cela a été très difficile mais, graduellement, la confiance et la dignité ont été rétablies, autant parmi les hommes que chez les officiers. Notre premier hiver au Japon, celui de 1942-1943, a été le pire. Il fallait s'habituer à tout en même temps : à des baraquements sans chauffage où chacun n'avait qu'une couverture, à l'obligation de travaux continuels malgré la sous-alimentation et à l'absence de soins médicaux. Cet hiver-là, environ 35 pour 100 des PG des camps de travail du Japon sont morts. Et pourtant, dans notre camp, où il y avait en moyenne 375 prisonniers, nous n'avons perdu pendant les deux premières années que trois hommes, soit moins d'un demi d'un pour cent par an, ce qui montre bien les résultats de l'effort collectif entrepris.

Parlons maintenant de la solidarité, de la camaraderie et de l'entraide qui se sont développées dans notre camp et qui sont une condition essentielle de l'exercice efficace du commandement. Comme il est écrit dans les Évangiles :

« Nul n'a d'amour plus grand que celui qui se dessaisit de sa vie pour ceux qu'il aime. »

Cela décrit bien, je crois, les liens de camaraderie qui se sont tissés entre nous. L'exemple suivant l'illustrera. Nous n'avions à peu près pas de médicaments. Les Japonais ne nous ont jamais donné de fournitures médicales. Quant à celles que la Croix-Rouge envoyait au Japon pour les PG, ils s'en emparaient et, après en

avoir modifié l'emballage, les envoyaient à leurs troupes. Après la guerre, les Alliés ont trouvé, partout au Japon, des entrepôts pleins de fournitures médicales, de vêtements et d'aliments envoyés par la Croix-Rouge à l'intention des prisonniers de guerre; les Japonais les gardaient en réserve pour approvisionner leurs troupes en cas d'invasion du pays. Nous ne pouvions donc que mettre en commun le peu que nous avions et tenter d'en faire le meilleur usage possible pour l'ensemble du groupe. Et cela devait se faire dans le secret le plus parfait, car les Japonais confisquaient toutes les fournitures médicales qu'ils trouvaient et interdisaient absolument à notre médecin de soigner les prisonniers. Dans ces conditions, chacun cachait jalousement ce qu'il avait, ce qui causait des problèmes importants. Et s'il n'avait pas besoin pour lui des médicaments dont il disposait, en raison des différentes maladies qui sévissaient, il pouvait toujours le troquer contre autre chose. Sous-alimentés comme nous l'étions, nous n'avions pas la moindre résistance à la maladie ou à l'infection. Nous souffrions constamment des conséquences de la malnutrition sur notre santé : béribéri, pellagre, cécité, gangrène, etc. Cependant, lorsque notre médecin a entrepris, secrètement, des visites médicales, les hommes ont commencé à lui faire confiance et lui ont peu à peu remis toutes les fournitures médicales qu'ils avaient. On en tenait d'ailleurs une comptabilité détaillée, en notant d'où provenaient les différents articles, qui les avait fournis, de combien on disposait, combien on en avait utilisé, et pour qui, combien il en restait, etc. Tous les prisonniers du camp pouvaient consulter ces comptes.

Un des prisonniers venus de Hong Kong avait ainsi remis au médecin trois pilules de morphine qu'il avait pu introduire clandestinement dans le camp. Comme il s'agissait des seuls calmants disponibles, il a été convenu de ne les utiliser qu'avec l'accord unanime de tous les prisonniers. En effet, comme chacun pouvait en avoir besoin pour supporter une poussée de douleur particulièrement aiguë, tous voulaient avoir voix au chapitre quant à leur utilisation. Nous savions qu'après ces trois pilules, il n'y en aurait plus d'autres. À de nombreuses reprises,

l'anesthésie étant évidemment impossible, le médecin a jugé qu'il devait donner une des pilules à un patient devant subir une amputation rendue nécessaire par la gangrène. Il en a aussi recommandé l'emploi pour les trois hommes qui sont morts, lorsqu'il est devenu évident qu'on ne pouvait plus rien pour eux. Dans tous les cas, il a pu obtenir le vote unanime nécessaire; cependant, dans tous les cas aussi, la personne à laquelle on a offert la pilule l'a refusée. J'ai quitté le camp après deux ans mais, d'après ce qu'on m'a dit, les trois pilules n'avaient pas encore été utilisées à la fin de la guerre.

Quelques mots maintenant sur nos larcins. Car le chapardage était l'une de nos principales ressources. Chaque jour, on nous amenait faire toutes sortes de tâches à des endroits où, souvent, il y avait diverses choses dont nous avions besoin et dont nous pouvions nous emparer, et qui étaient aussi recherchées par nos compagnons de travail japonais. C'était notamment le cas dans une huilerie où l'on broyait des arachides, des noix de coco, des graines de soja, etc., pour faire diverses huiles de cuisson, et où l'on produisait aussi des huiles lubrifiantes à partir de graines de ricin. C'était pour nous une véritable mine d'or. En plus de voler arachides et noix de coco pour nous nourrir, nous faisons du savon, en chauffant sur les chaudières de l'usine de l'huile de noix de coco et du caustique volés, dans des plateaux fabriqués au moyen de vieilles boîtes de fer-blanc. Les coolies qui travaillaient avec nous savaient ce que nous faisons. Aussi, nous mettions leur nom sur les plateaux à savon. Quand le savon était prêt, nous en remettions la moitié à la personne qui avait son nom sur le plateau. Il ne nous restait plus qu'à ramener clandestinement le reste au camp. Mais ce n'était pas de tout repos, car nous étions fouillés, d'abord par les gardes de l'usine avant de quitter le travail, puis de nouveau par ceux de l'armée avant de monter dans les camions ou de marcher jusqu'au camp. Une fois rendus au camp, nous étions encore fouillés par les gardes. Il était entendu que si nous étions pris, il ne fallait surtout rien dire du rôle des travailleurs japonais. Ceux-ci le savaient, de sorte qu'ils ont fini par nous faire davantage confiance qu'à certains de leurs compatriotes qui travaillaient avec eux.

Les Japonais, en plus du savon, recherchaient aussi beaucoup le sucre, le sel et l'huile de cuisson, à cause du strict rationnement imposé. Ces articles, nous les volions non seulement dans les usines, mais aussi quand nous devions charger ou décharger des wagons, des navires ou des péniches. Nous pouvions prendre quelque chose à un endroit et l'échanger ailleurs contre un bien plus utile que pouvaient nous fournir les coolies japonais; c'est ainsi que nous avons pu nous procurer certains médicaments dont nous avions besoin et qui étaient disponibles dans le commerce au Japon.

Pour protéger les hommes qui commettaient tous ces petits larcins, nous avions décidé que lorsque quelqu'un pensait pouvoir s'emparer d'une chose utile, soit des aliments, des marchandises, etc., il devrait en informer les officiers. Un d'entre eux l'accompagnerait alors au lieu de travail où le vol devait être commis. Si l'homme était pris, l'officier interviendrait pour dire qu'il lui avait ordonné de voler. De cette façon, ce serait encore l'officier qui supporterait le plus gros de la punition, qu'il s'agisse d'une raclée, d'une période d'isolement cellulaire ou d'une autre punition. Si le vol réussissait, la moitié du produit était versé dans une réserve dont on se servait pour les malades ou pour obtenir des médicaments des coolies japonais. Dans ce cas aussi, nous tenions des comptes très exacts que chacun pouvait consulter pour s'assurer que le matériel était utilisé à bon escient.

Voici maintenant une anecdote qui illustre bien la fierté et la dignité qu'ont su montrer tous ces hommes, quelle que soit leur origine, et malgré les humiliations et les mauvais traitements subis. J'étais loin d'être un prisonnier modèle et, une fois, excédé de voir un des gardes japonais systématiquement battre de grands malades, je lui ai sauté dessus et je l'ai jeté à terre. Je ne m'attarderai pas sur le prix que j'ai payé pour cela. Mais j'ai été extrêmement chanceux d'y survivre, et aussi de ne pas avoir été tout simplement exécuté. Cependant, peu après, on a recommencé à battre les malades. Les hommes m'ont alors demandé d'intervenir de façon différente de la première fois, sinon je risquais trop d'y laisser la vie. Nous avons

plutôt décidé de faire une grève sur le tas, et ce n'est qu'après avoir été roué de coups, mais aussi après avoir obtenu l'assurance que les malades n'auraient plus à travailler, que j'ai donné l'ordre de reprendre le travail. Une heure plus tard cependant, j'étais en route pour un camp disciplinaire particulièrement dur situé à Omori, près de Tokyo : on voulait me donner une leçon...

À Omori, j'étais montré comme l'exemple à ne pas suivre, et c'était presque un suicide pour n'importe lequel des autres prisonniers de simplement me regarder en présence des gardes qui semblaient avoir été spécialement recrutés pour leur sadisme. Pendant les deux premières semaines, je travaillais toute la journée à coudre de petits bouts de fourrure, puis toute la nuit dans une cuisine. Là, quand on voulait nous punir, on nous forçait à rester debout sur un four en briques bien chaudes en tenant deux grands seaux d'eau. Quand on avait des douleurs aux pieds en raison du bérubéri, c'était tout simplement infernal. Je dormais quand je pouvais, lorsque les gardes ne me regardaient pas, quelques minutes par-ci par-là. À cette époque, au camp des PG canadiens de Yokohama, le militaire le plus élevé en grade était un sergent-major régimentaire et il n'y avait pas de médecin. Ils ont aussi eu à ce moment-là beaucoup de malades. Un groupe de malades a été envoyé dans un autre camp, mais, en route, ils se sont arrêtés pour quelques jours au camp où j'étais prisonnier. Le jour de leur arrivée, ils ont appris que j'étais dans le camp. Le sergent qui les commandait est venu me voir, dans l'atelier où les officiers cousaient des bouts de fourrure. Il m'a fait le premier salut que j'ai vu entre PG à ce camp, puis il m'a expliqué que lui et ses compagnons avaient entendu parler de mes efforts pour améliorer le sort des prisonniers et que, comme j'étais aussi le premier officier canadien qu'ils rencontraient depuis leur départ de Hong-Kong, ils aimeraient que je les passe en revue. J'ai tenté de lui faire comprendre ce qui risquait de se passer, mais en vain. Finalement, à contrecœur, j'ai accepté. Il m'a alors dit que sa troupe serait prête en quelques minutes. Ils se sont groupés sur le petit terrain qu'on utilisait pour faire l'appel, pour former les équipes de travail et pour les

autres rassemblements. Ils étaient sales, malades, affamés et en haillons; certains devaient être soutenus par leurs compagnons. Mais enfin, ils étaient tous là. Comme je m'y attendais, la revue n'était pas plus tôt commencée que les gardes se sont jetés sur nous, comme des fous furieux, à coups de poing, de bâton, de crosse, assommant à coups de pied ceux qui avaient le malheur de tomber. Mais cela ne nous a pas dérangés outre mesure et, une fois nos bourreaux calmés, nous sommes simplement rentrés dans nos huttes pour panser nos plaies, en rigolant doucement de la bonne blague que nous venions de faire.

Ce n'était bien sûr qu'un simple acte de défi de notre part. Mais il était le fait d'hommes qui venaient d'unités de la Réserve de Montréal et de Winnipeg et qui, pour la plupart, n'avaient quasiment aucune expérience militaire. Ils avaient tous été rabaissés à un état des plus avilis en raison des mauvais traitements subis et des conditions de vie horribles mais, malgré tout, ils ont fait preuve d'une fierté que je n'avais jamais vue auparavant et que je ne crois jamais revoir. J'ai été fier qu'ils m'accueillent dans leurs rangs. J'ajoute que la nouvelle de notre revue s'est répandue comme une traînée de poudre à travers les camps de travail du Japon; elle y a beaucoup amélioré le moral parmi les prisonniers et a entraîné bien des tracas pour les gardes.

Le camp disciplinaire d'Omori se trouvait dans le port de Tokyo, sur une petite île faite de vase et de sable amassés du fond du port, à environ cinquante pieds du rivage. Il y avait une batterie de défense antiaérienne à une extrémité et une installation de projecteurs à l'autre. Nous étions logés entre les deux, dans des bâtiments de bois préfabriqués standard d'un étage de l'armée japonaise. En face du camp se trouvait l'importante base de chasseurs de l'aéroport Haneda, dont les Japonais se servaient pour protéger la zone Tokyo-Yokohama. Dans cette situation, sans aucune marque pour indiquer notre état de prisonniers de guerre, nous étions très vulnérables. Aussi, chaque fois qu'un B-29 approchait, évidemment pour une reconnaissance photographique, nous courions sur le terrain de rassemblement et, sans que les Japonais

comprennent ce que nous faisons, nous nous placions de manière à former les lettres « P O W » (pour « prisoner of war » [prisonnier de guerre]), dans l'espoir qu'elles soient lisibles sur les photos.

Les bombes incendiaires et les tempêtes de feu dévastaient tout autour du camp. Mais nos cinquante pieds d'eau, en nous isolant, nous protégeaient du reste du pays. Ailleurs, tout était plat comme une galette : ça ressemblait à ce qu'on voit dans le nord, chez nous, après un gros incendie de forêt. Manquant de nourriture, d'eau et d'électricité, et d'endroits où travailler, les Japonais ont alors entrepris de nous transférer en périphérie de la ville. Comme j'étais une forte tête, j'ai été un des premiers à partir.

Je me suis ainsi retrouvé dans un groupe de prisonniers provenant de divers camps de la région de Tokyo. Les Japonais nous ont fait monter dans des wagons couverts, en nous y entassant si bien que nous devions nous asseoir à tour de rôle car nous ne pouvions tous le faire en même temps. C'était froid, nous n'avions rien à boire ou à manger et il n'y avait pas de toilettes. Nous sommes restés comme cela pendant plus de 48 heures. Beaucoup d'entre nous souffraient de diarrhée ou de dysenterie amibienne et la situation était plus que légèrement désagréable. On nous conduisait dans les montagnes au nord-ouest de Tokyo. Enfin, sur une voie d'évitement, on nous a laissés sortir et nous étendre sur le sol. Ce n'est qu'à ce moment que j'ai pu bien examiner mes nouveaux compagnons de captivité et leur état physique. Malheureusement, je me suis à nouveau rendu compte que j'étais le plus élevé en grade. C'était une troupe absolument disparate de 280 prisonniers dont l'état physique était le pire que je n'avais jamais vu. Certains avaient perdu la vue par manque de vitamine A, d'autres un pied ou une main à cause d'une gangrène résultant elle-même du bérubéri. Tous étaient terriblement émaciés par la malnutrition. Comme c'était le premier contingent à quitter Tokyo, les commandants des divers camps y avaient mis leurs malades, leurs invalides et tous ceux qui leur causaient des problèmes. Ensuite, on nous a entassés sur des camions à plateau et on nous a

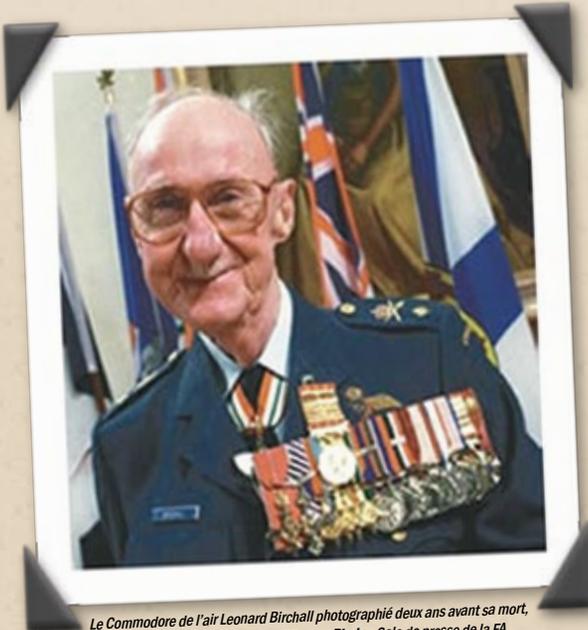
amenés à notre camp, à un endroit appelé Suwa, dans la montagne. L'altitude étant assez élevée, c'était plutôt froid, surtout la nuit, au point qu'il se formait souvent de la glace sur les surfaces d'eau laissées à l'air libre.

À notre arrivée, le camp n'était qu'à moitié construit : certains des bâtiments n'avaient pas de toit, d'autres étaient dépourvus de murs latéraux. Il n'y avait pas de cuisine, ni d'ailleurs aucune installation pour préparer les aliments, et pas non plus d'installations sanitaires. Pour l'électricité, il n'y avait qu'un fil, traversant tout le camp, avec une ou deux ampoules de 40 watts dans chaque bâtiment. Et il pleuvait à torrents; nous étions incroyablement trempés, frigorifiés, abattus, affamés et sales. Les baraquements nous protégeaient peu : il n'y avait même pas de paille sur les planches où nous dormions et le plancher était en boue.

Le deuxième jour, nous avons essayé d'arranger les choses. C'est à ce moment que nous nous sommes rendus compte que nous étions sur le flanc d'une montagne entièrement aménagée en terrasses où l'on cultivait riz et légumes. Notre eau nous venait d'un petit ruisseau qui circulait dans ces terrasses avant de traverser le camp. Comme les paysans utilisaient

des excréments humains comme engrais, il fallait au moins faire bouillir l'eau avant de la boire. Nous avons aussi tenté de rendre nos baraquements le plus étanches possible, avec de la boue, de la paille et de l'herbe. Il faut dire ici qu'il n'y avait aucun chauffage. Et il a aussi fallu installer des latrines et des installations de lavage de fortune. Les Japonais ont aussitôt commencé à nous faire travailler. Il fallait partir à 7 heures tous les matins, descendre de la montagne où nous étions et remonter sur la voisine, jusqu'à une mine à ciel ouvert d'où on extrayait une sorte de métal blanc. Le chemin entre le camp et la mine était couvert de grosses roches cassées. Comme nous n'étions chaussés que de sabots, un nombre de plus en plus grand d'entre nous a eu des blessures et des infections aux pieds. Quant aux rations, je n'en avais jamais reçu d'aussi maigres. Et il n'y avait pas non plus de soins médicaux ni de médicaments. En fait, nous étions dans un véritable camp d'extermination. La première semaine, il y a eu trois morts, et le nombre de prisonniers gravement malades a doublé. Nous avons calculé qu'à ce rythme, il se pourrait qu'aucun d'entre nous ne survive à l'hiver de 1945.

La guerre commençant à mal tourner pour le Japon, et les Alliés progressant d'île en île dans sa direction, le haut commandement japonais a donné l'ordre à ses troupes de ne plus reculer mais de combattre, jusqu'à la mort, y compris par des attaques suicides. Les avions kamikazes constituaient un bon exemple du nouveau principe appliqué. On a aussi ordonné qu'au premier signe d'un débarquement ou d'une attaque, on tue tous les PG et les civils détenus, ainsi que les malades, les blessés, les inaptes, etc., de manière à ce que tous les Japonais valides puissent se battre sans entrave, jusqu'à la mort. Dans les camps de prisonniers, nous devons creuser des tranchées et des mitrailleuses étaient disposées à chaque extrémité de celles-ci. Il était prévu qu'on nous y ferait descendre, qu'on nous arroserait



Le Commodore de l'air Leonard Birchall photographié deux ans avant sa mort, le 10 septembre 2004, à l'âge de 89 ans. Photo : Sale de presse de la FA

d'essence et qu'on y mettrait le feu. Tous ceux qui tenteraient de fuir seraient abattus par les mitrailleuses. C'est exactement ce que les Japonais ont fait dans les îles du Pacifique qu'ils occupaient : quand les Américains y sont débarqués, ils y ont trouvé les corps des prisonniers de guerre, et ceux des blessés et des malades, japonais et autres, que les soldats avaient massacrés avant de partir.

Au moment de la capitulation du Japon, pour assurer notre survie, nous avons pris la maîtrise du camp. Il s'agissait ensuite de nous rétablir suffisamment pour pouvoir quitter le camp et rejoindre les Alliés. Nous nous sommes emparés de toute la nourriture que nous avons pu trouver et nous avons gardé la cuisine ouverte 24 heures par jour. Nous avons acheté un porc, un cheval et une vache, nous les avons tués et mis à bouillir, à peu près au complet sauf la peau et les sabots. Nous avons parcouru la campagne pour quêter, emprunter, acheter et parfois réquisitionner les fournitures médicales dont notre médecin et ses assistants avaient besoin pour améliorer au moins un peu, en travaillant jour et nuit, l'état des personnes les plus gravement malades. Avec de la peinture jaune, nous avons peint de grosses lettres « P O W » sur les toits de nos bâtiments. Nous avons aussi confectionné des drapeaux avec de vieux draps que nous avons colorés à l'aide de crayons de cire. Puis, nous les avons hissés à des mâts et nous avons attendu. Bientôt, des avions de la marine américaine nous ont trouvés et nous ont largué une quantité incroyable de vêtements, d'aliments, de produits médicaux et aussi de cigarettes, de tablettes de chocolat et d'autres friandises.

Lorsque le médecin a jugé qu'il ne pouvait faire plus, avec ce dont il disposait, pour améliorer la santé des hommes, nous sommes partis. Nous avons pris un train de nuit pour Tokyo. Là, constatant qu'il n'y avait aucun soldat allié aux alentours de la gare, nous nous sommes rendus à une autre gare où nous avons pris un train électrique pour Yokohama. Une fois arrivés, nous sommes sortis de la gare et nous nous sommes assis, avec nos drapeaux attachés à des mâts de bambou.

Ça a l'air assez facile raconté comme cela, mais en fait ce ne l'était pas du tout. Il faut vous rappeler que beaucoup d'entre nous étaient aveugles, que d'autres avaient perdu un pied ou une main, que d'autres encore pouvaient à peine marcher à cause de leurs pieds affaiblis par le bérubéri et que nous étions tous à la limite de nos forces. Nous devions réquisitionner des camions, des wagons, des vélopousses, n'importe quoi, pour transporter nos malades et nos invalides. Les plus forts d'entre nous portaient les fusils des gardes japonais, pour nous protéger en cas de mauvaises rencontres, car, une fois sortis du camp, nous ne pouvions compter que sur nous et c'était à la grâce de Dieu.

À la gare de Yokohama, très vite, une jeep est arrivée, avec à son bord un officier américain et un gros poste de radio. Nous nous sommes faits reconnaître. L'officier a alors demandé de l'aide pour nous par radio et, bientôt, nous avons été entourés d'autobus, de camions et d'ambulances qui nous ont amenés à un centre d'accueil installé dans le secteur du port de Yokohama. Là, on nous a demandé de nous rendre sur les quais. À ce moment, le sous-officier le plus élevé en grade de notre groupe a fait mettre la troupe au garde-à-vous, l'a formée pour la marche et m'en a remis le commandement. Nous nous sommes ainsi rendus à pied sur les quais, nos drapeaux de fortune fièrement levés. Nous étions sales, fatigués, en haillons, et beaucoup d'entre nous ne pouvaient avancer sans aide, mais nous étions tous là, tous ceux qui étaient en mesure de marcher, dignes, fiers et invincibles!

Puis, on a commencé par nous faire déshabiller et on a jeté tous nos vêtements au feu. Ensuite, on nous a rasés tous les poils et cheveux et on nous a fait passer par un poste d'épouillage. Puis, nous avons eu droit à une douche, avec beaucoup d'eau, bien chaude, et du savon. Après, toujours nus, nous nous sommes retrouvés devant une petite armée de médecins et d'infirmières qui nous ont triés, selon notre état de santé. On nous a alors fait entrer dans une salle remplie de vêtements de toutes les tailles, où nous pouvions prendre tout ce que nous voulions. Un peu plus tard, nous avons été

interrogés par une équipe d'officiers du renseignement et d'autres qui étaient chargés d'enquêter sur les crimes de guerre. Pendant tout ce temps, des jeunes femmes de la Croix-Rouge nous distribuait des cigarettes et du chocolat.

Quant à moi, on m'a conduit à bord d'un navire-hôpital, le USS Marigold. Je suis monté à bord car je me tenais debout, mais je ne m'en souviens pas. Ce que je me rappelle cependant, c'est que j'ai eu droit à une cabine particulière. Depuis ma capture, je n'avais jamais pu être un instant seul, sauf évidemment en isolement cellulaire. Pour la première fois en trois ans et demi, j'avais des pyjamas, parfaitement propres. Pour la première fois en trois ans et demi, j'étais moi-même propre, sans vermine. Et pour la première fois en trois ans et demi, je n'étais responsable que de moi, et de personne d'autre.

Notre camp a eu ceci de particulier qu'entre la fin de la guerre et notre rencontre avec les Américains, nous n'avons pas perdu un seul homme. Et cela n'a été possible que grâce à l'autodiscipline et à la solidarité de tous. Ici, il faut expliquer qu'après leur débarquement, les Américains étaient restés dans le secteur du port de Yokohama jusqu'à ce qu'ils soient certains que les militaires et civils japonais acceptent de se rendre et ne tuent pas les prisonniers de guerre et les civils détenus comme on le leur avait ordonné. Mais une bonne partie des troupes japonaises ne voulaient rien entendre d'une reddition et juraient de se battre jusqu'à la mort. De plus, un très grand nombre de civils, qui avaient perdu des membres de leur famille, notamment dans les bombardements, étaient très hostiles. Pour les prisonniers qui étaient à l'intérieur des terres, comme nous, cela voulait dire attendre leur libération pendant assez longtemps, ou alors se libérer tous seuls en se frayant un chemin. Malheureusement, dans la plupart des camps, c'était chacun pour soi. Beaucoup d'hommes sont morts à cause de cela. Certains ont été tués par des militaires, mais d'autres par des civils. Des prisonniers sont ainsi morts empoisonnés par la nourriture qu'on leur a donnée et d'autres pour avoir bu de l'esprit-de-bois (de l'alcool méthylique). D'autres encore ont péri d'épuisement sur

les chemins qui les menaient à la liberté, qui étaient trop ardues en raison de leurs capacités affaiblies. Et il faut se rappeler qu'il était très difficile, pour ne pas dire impossible, de contrôler des hommes qui venaient de vivre quatre ans d'enfer, particulièrement sans aucun moyen matériel de maintenir la discipline. Pendant la guerre, plus de 30 pour 100 des prisonniers de guerre et des civils détenus par les Japonais ont été tués ou sont morts dans les camps et ne sont donc jamais rentrés au pays. Je ne peux m'empêcher ici de penser à l'épithète du monument funéraire du cimetière militaire allié de Kohima, en Birmanie, où plus de 1 500 soldats alliés ont été inhumés :

« Quand vous reverrez les vôtres, parlez-leur de nous, et dites-leur que nous avons donné nos aujourd'hui pour qu'ils vivent demain ». [Traduction]

Les petites expressions accrocheuses sont bien utiles... Et s'il m'en fallait une pour résumer ce que sont les plus importantes qualités d'un chef, je choisirais : « les trois C ». C'est-à-dire :

**CARACTÈRE
COMPÉTENCE
CAMARADERIE**

CARACTÈRE : Je crois fermement que l'élément le plus fondamental à cet égard est l'intégrité. Comme Shakespeare le fait dire à Polonius dans Hamlet : « Avant tout, sois véridique avec toi-même, d'où découlera, comme du jour la nuit, que tu ne seras faux pour personne. » Dire ce qu'on pense, et donc dire la vérité et non des mensonges, et penser ce qu'on dit, c'est-à-dire être intègre. Vous devez avoir la force morale de distinguer le bien du mal, puis le courage de tenir bon quelles que puissent être les conséquences pour vous.

COMPÉTENCE : Il faut avoir la formation, les connaissances et le discernement nécessaires et les utiliser à fond. Quelle que soit l'importance d'un problème, il faut y accorder toute son attention. Ensuite, une fois que vous avez pris une décision, exécutez-la au mieux de vos capacités. Sachez ce que vous faites et sachez comment le faire.

CAMARADERIE : Vous devez vous intéresser, entièrement, à vos subordonnés. Vous devez vraiment les respecter et vous en soucier, au point que, dans toutes les circonstances, leur bien-être doit passer avant le vôtre, et quelles qu'en soient les conséquences pour vous.

Lorsque ces trois qualités sont réunies, toutes les autres (le sens de la discipline, l'autodiscipline, un sentiment de fierté à l'égard de soi-même et de son unité, le respect de soi, des supérieurs et des subordonnés, la tenue, le comportement, etc.), en se développant et se renforçant mutuellement, finissent par vous donner ce que j'appelle **LA VÉRITABLE ÉTOFFE D'UN CHEF**. Suivez ces préceptes et comportez-vous comme un membre des Forces canadiennes qui se consacre au bien-être de ses compatriotes et à la préservation du mode de vie canadien : vous y gagnerez non seulement une véritable estime de vous-même, mais également le respect de tous. Par ailleurs, vous ne pouvez avoir de meilleur but dans la vie. Le Canada a besoin de vous, car vous serez les dirigeants, les protecteurs et les

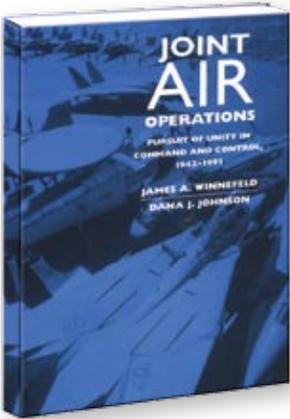
défenseurs du pays au 21^e siècle. Le Canada a besoin de votre jeunesse, de votre courage et de votre énergie, mais aussi de votre autodiscipline, de votre discipline intellectuelle, de votre force de caractère, de votre intégrité, bref, de vos **QUALITÉS DE CHEF!**

Je vous regarde et je n'ai absolument aucun doute quant à votre avenir au sein des forces armées. Comme le disait « Bull » Halsey, le célèbre amiral américain de la flotte du Pacifique pendant la Deuxième Guerre mondiale :

« Il n'y a pas de grands hommes... il n'y a que de grands défis que des hommes ordinaires sont obligés de relever en raison des circonstances qui se présentent. »

Comme notre histoire militaire le prouve, on n'a jamais manqué au Canada, et on n'y manquera jamais, d'hommes et de femmes ordinaires prêts à relever tous les défis, comme vous qui êtes ici aujourd'hui et qui êtes prêts, disponibles et très aptes à relever les défis avec lesquels vous devrez composer. *Per Ardua Ad Astra, Vers les étoiles à travers l'adversité.* C'est cet héritage qui vous a été confié : puissiez-vous bien le garder, comme je suis assuré que vous le ferez. Mesdames et messieurs, cela a été un honneur et un privilège pour moi de vous faire part de mes réflexions. Bonne chance et merci bien. ■

Note de l'éditeur : Bien que cet article ait été révisé, les règles générales de ponctuation appliquées dans le texte original ont été préservées.



JOINT AIR OPERATIONS:

PURSUIT OF UNITY IN COMMAND AND CONTROL

PAR JAMES A. WINNEFELD
ET DANA J. JOHNSON

ANNAPOLIS, MD:
NAVAL INSTITUTE PRESS, 1993
177 PAGES ISBN: 1-55750-926-3

Compte rendu
du Major William March

La plupart des étudiants en histoire militaire et politique s'entendraient pour dire que la puissance aérienne constitue un élément important de la puissance d'une nation, particulièrement en temps de crise ou de guerre. De ce fait, les personnes qui exploitent la puissance aérienne doivent veiller à le faire de façon efficace et efficiente dans l'intérêt de la nation. Compte tenu de la complexité liée à la puissance aérienne et de sa dépendance aux technologies sophistiquées et aux théories organisationnelles, cette tâche n'est jamais simple, même dans le meilleur des mondes. Alors quand les différents éléments de la puissance aérienne d'un pays sont disséminés dans ses différents services militaires comme ils le sont aux États-Unis, par exemple, les difficultés liées au déploiement de la puissance aérienne se trouvent décuplées. De toutes les entreprises militaires, les opérations aériennes interarmées, autrement dit les missions auxquelles participent l'élément aérien de deux services militaires ou plus, sont peut-être celles qui comportent le risque d'échec le plus élevé, à cause des différences sur les plans de l'entraînement, de l'équipement et des doctrines qui sont en concurrence pour dominer sur le champ de bataille. Comme le soulignent les auteurs dans leur livre *Joint Air Operations : Pursuit of Unity in Command and*

Control (Opérations aériennes interarmées : la recherche de l'unité de commandement et de contrôle) [Traduction], l'unique élément clé capable de donner un sens à une dynamique interarmées est l'unité en matière de commandement et de contrôle.

Publié en 1993, ce livre a été écrit à la suite d'une étude RAND ayant été effectuée après la première guerre du Golfe. Les alliés avaient remporté une victoire absolue sur les Forces armées irakiennes, et les auteurs indiquent qu'il s'agissait de la première fois où, dans l'histoire des États-Unis, les différents services militaires de ce pays avaient mené des opérations aériennes interarmées selon une approche de commandement et de contrôle unifiés. Toutefois, au moment même où les vainqueurs célébraient leurs succès, des rumeurs de mécontentement s'élevaient déjà des différents services, remettant ainsi en question le véritable degré de l'unité qui était censée régner en matière de commandement et de contrôle. Au sein de la United States Air Force (USAF), dont l'unique raison d'être consiste à appliquer la puissance aérienne, les militaires en étaient venus à considérer leur obligation d'appuyer la guerre au sol ainsi que le degré de coopération pour le moins discutable qu'ils obtenaient des

éléments aériens des autres services comme des éléments nuisibles à la vision stratégique de leur propre service. Pour leur part, le Marine Corps (USMC) et l'United States Navy (USN) se plaignaient au contraire d'avoir été relégués au rang de force de second ordre et d'avoir été forcés à négliger l'appui qu'ils auraient dû apporter aux opérations au sol de leurs services respectifs. Si tel était le cas – et les auteurs ne ménagent aucun effort pour en fournir la preuve –, nous pourrions alors considérer le commandement et le contrôle unifiés comme un mal nécessaire plutôt que comme une manière souhaitable d'aborder la guerre moderne.

Pour nous éviter de tirer une telle conclusion, les auteurs font l'analyse historique de six campagnes aériennes interarmées, soit celles de Midway en 1942, des Îles Salomon de 1942 à 1944, de la Corée de 1950 à 1953, du Vietnam de 1965 à 1968, d'Eldorado Canyon (le raid contre la Lybie) en 1986 et de la première guerre du Golfe en 1990-1991. L'analyse fait volontairement abstraction de la United States Army, à cause de son importance plutôt limitée en matière de puissance aérienne (même si l'importance de l'USMC nous semble tout aussi limitée). Pour chacune de ces campagnes, les auteurs se penchent sur quatre éléments, dont le premier est l'évidence d'un commandement unifié ou, à défaut de quoi, les dispositions mises en œuvre pour assurer l'unité dans l'effort déployé. Le second élément étudié est l'exploitation des capacités de chacun des services dans la planification et les opérations interarmées. Les auteurs analysent ensuite le mode de commandement et de contrôle privilégié sous l'angle de son efficacité à gérer l'incertitude et l'adversité. Enfin, les auteurs entreprennent d'évaluer le degré de préparation et de compatibilité tactique de chacun des services en fonction des missions leur ayant été confiées.

**... le contrôle unifiés
comme un mal nécessaire
plutôt que comme une
manière souhaitable
d'aborder la
guerre moderne.**

Le succès est mesuré selon le degré d'unité de l'effort atteint par « l'exercice d'un commandement opérationnel (OPCOM), le respect des directives et des plans stratégiques communs et la bonne organisation du commandement sur les plans opérationnel et administratif. » [Traduction]

Winnefeld et Johnson sont des analystes d'expérience en matière de défense, et le fait que Winnefeld soit un aviateur à la retraite ayant servi en Corée et au Vietnam lui permet de nous présenter un point de vue d'autant plus éclairé. Les auteurs n'hésitent pas à attribuer

les difficultés en matière d'unification de commandement et de contrôle aux doctrines et aux expériences propres à chacun des services. En gros, ils font valoir que chacun des services, au fil de ses expériences particulières, en est venu à élaborer une doctrine qui lui est propre et qui le guide dans l'exploitation de sa puissance aérienne en temps de guerre, et également dans la promotion de la survie et de la prééminence de l'USAF, de l'USN et, dans une moindre mesure, de l'USMC sur l'échiquier politique en temps de paix.

Winnefeld et Johnson n'entreprennent pas d'étude historique détaillée de ces campagnes. Ils se contentent de présenter un survol rapide des événements, puis d'en faire immédiatement l'analyse. Le lecteur ne tarde pas à comprendre que les probabilités de réussite ou d'échec dans l'unification du commandement et du contrôle sont directement proportionnelles au désastre potentiel qu'entraînerait une défaite et à la prédominance de l'un des services par rapport aux autres pendant les opérations. À Midway, qui était essentiellement une bataille de la Marine, l'unité d'effort a été atteinte à cause de la prédominance de l'USN et des conséquences désastreuses d'une éventuelle défaite pour les services militaires des États-Unis. Par conséquent, les différentes forces aériennes étaient prêtes à

se soumettre à la direction de la Marine. La campagne des Îles Salomon s'est déroulée selon un principe semblable et, quoique l'USAF (qui s'appelait alors US Army Air Corps) ait fourni un contingent plus important qu'à Midway, l'USN était encore une fois responsable de la prise de décisions. Les guerres de Corée et du Vietnam étaient de nature différente. La portée de chacun de ces conflits était limitée et, bien qu'elles aient été graves, les conséquences d'une défaite n'auraient pas été aussi catastrophiques. De ce fait, les impératifs organisationnels de chaque service y ont eu préséance sur les besoins interarmées. La campagne d'Eldorado Canyon de 1986 a été considérée comme un retour à celles de la Deuxième guerre mondiale en ce que l'unité de l'effort a été atteinte parce que tous les services ont été placés sous le commandement d'un seul, soit, une fois encore, l'USN.

Les auteurs désignent la « Defense Reorganization Act » (Loi sur la réorganisation de la défense) de 1986, également appelée Loi Goldwater-Nichols, comme le tournant dans la coopération interarmées. C'est par ce document que les commandants des commandements unifiés des États-Unis et que le chef de l'Instance collégiale des chefs d'état-major se sont vus accorder des pouvoirs en matière d'allocation de ressources, de planification et d'opérations. Cette acquisition de pouvoirs s'est effectuée au détriment des chefs des différents services. En effet, non seulement les chefs des services devaient-ils dorénavant évoluer et opérer dans un *univers interarmées*, mais les officiers souhaitant obtenir de l'avancement devaient également jouer le jeu du *concept interarmées*. C'est lors de la première guerre du Golfe qu'on a mis cette nouvelle perspective interarmées à l'essai pour la première fois. Malgré le succès des opérations aériennes interarmées (et de la coalition), une certaine tension était perceptible pendant cette campagne, qu'on pourrait décrire comme étant dominée par l'USAF. En effet, l'USAF a imposé ses procédures et contrôles sur le champ de bataille, par exemple en utilisant des Ordres de mission aérienne, et l'USN ainsi que l'USMC ont dû s'y conformer pour pouvoir participer aux opérations. Selon les auteurs, cet état de choses a permis d'atteindre « l'unité du

contrôle des opérations aériennes, et non l'unité de commandement². » [Traduction]

Le chapitre final intitulé « Lessons Learned, Relearned, and Unlearned » (Leçons apprises, réappries et désappries) [Traduction] présente un synopsis de l'analyse des auteurs et offre des suggestions visant à accroître l'unité de commandement et de contrôle dans les opérations interarmées. L'un des points principaux qu'ils soulèvent est qu'en dépit des améliorations qui se sont produites pendant la guerre du Golfe, les compressions budgétaires et les réductions de l'effectif qui l'ont suivie ont semblé pousser les différentes institutions à se soucier davantage de leur propre survie que de l'assimilation des leçons apprises en matière d'opérations interarmées. Les auteurs énumèrent toutefois neuf lignes directrices mises en évidence lors de la guerre du Golfe qui sont susceptibles d'améliorer l'unité en matière de commandement et de contrôle. Nombre de ces lignes directrices ont déjà été mises en œuvre, dont une doctrine interarmées plus élaborée, la souplesse accrue dans l'application de la doctrine de chacun des services et de plus nombreuses occasions de participer à des exercices interarmées.

Bien que ce livre ait été publié il y a 15 ans, l'information qu'il contient est toujours pertinente. C'est sans surprise que nous constatons que la marche vers l'atteinte de l'unité du commandement et du contrôle dans les opérations aériennes interarmées s'est effectuée par l'entremise d'une évolution plutôt que d'une révolution. Ce qui surprend davantage est la rapidité avec laquelle les leçons et procédures apprises en temps de guerre sont oubliées durant les périodes de paix relative – particulièrement lorsque des compressions budgétaires menacent la survie des institutions. En outre, il est intéressant de noter qu'il faut non seulement équilibrer les doctrines propres à chacun des services avec une doctrine interarmées, mais également cimenter le tout en offrant plus d'occasions de mettre cette doctrine interarmées en pratique. Enfin, malgré le fait que tous les militaires dont il est question dans ce livre appartiennent à la puissance aérienne des États-Unis, les exigences propres à leurs différents services compliquent la collaboration entre eux.

Les notions soulevées par Winnefeld et Johnson peuvent s'appliquer à la Force aérienne du Canada, quoique sous une perspective quelque peu différente. Nous devons veiller à ce que la doctrine que nous souhaitons créer pour notre propre puissance aérienne s'harmonise à celle de l'Armée de terre, à celle de la Marine et également à celle des forces interarmées du Canada. Cependant, nous devons nous assurer qu'elle incorpore également les exigences des différentes communautés de l'air, tout en guidant le développement de ces dernières. D'une certaine façon, la Force aérienne doit s'adapter à un contexte interarmées à la fois à l'externe et à l'interne. Elle doit veiller à ce que les différentes institutions et organisations ne cèdent pas à la tentation de favoriser leur propre survie au détriment de l'efficacité opérationnelle interarmées à cause des pressions budgétaires et politiques. Le dernier point à retenir pour la Force aérienne est l'importance de comprendre les facteurs qui ont influencé et qui continuent d'influencer la doctrine des puissances aérienne et interarmées des États-Unis. En plus d'accroître notre efficacité dans les opérations menées avec notre principal allié, le fait de mieux comprendre ces facteurs nous permettra, au moment où nous semblons adopter les doctrines des États-Unis à défaut d'avoir les nôtres, de créer une doctrine adaptée à nos besoins d'aujourd'hui et de demain. Le livre *Joint Air Operations: Pursuit of Unity in Command and Control, 1942 – 1991* constitue un bon point de départ pour mieux comprendre la puissance aérienne interarmées selon une perspective américaine. ■

Le Major William March est navigateur de l'aéronautique navale. Il s'intéresse aux concepts et à la doctrine des véhicules aériens sans pilote et a enseigné l'histoire de la défense et de la puissance aérienne du Canada au premier cycle universitaire.

Il poursuit actuellement des études doctorales sur la guerre au Collège militaire du Canada.

Liste des abréviations

OPCOM	Commandement opérationnel
US	United States (États-Unis)
USAF	United States Air Force (Aviation américaine)
USMC	United States Marine Corps (Corps de la Marine)
USN	United States Navy (Marine américaine)

Notes

1. Winnefeld, James A., et Dana J. Johnson. 1993. *Joint Air Operations: Pursuit of Unity in Command and Control, 1942-1991*. Annapolis, Md, Naval Institute Press, p. 4.

2. *Ibid.*, p. 140.

sujets d'intérêt

COLONEL HONORAIRE CHARLEY FOX: UNE PÉRIPÉTIE AMÉRICAINE

Par le Major William W. Beatty (USAF), le Capitaine Glenn Dean
et le Capitaine Peter Yip



*Haut de la page : Colonel honoraire Charley Fox pendant la Deuxième Guerre mondiale; Le Spitfire canadien de la Deuxième Guerre mondiale.
Photo : Site web de la Force aérienne du Canada*

*Bas de la page : Le Col honoraire Charley Fox reprend devant un Spitfire Supermarine une pose tirée d'une photo particulièrement précisée remontant
à la Deuxième Guerre mondiale. Photo : Adjudant Serge Peters*

Qui était Charley Fox? À vrai dire, il n'y pas si longtemps encore, j'ignorais qui il était, ce qu'il faisait et comment il a changé le cours de l'histoire. Puis, par une belle journée de septembre, je l'ai rencontré, nous avons échangé et, en un instant, il a changé ma vie. Depuis, j'ai espéré pouvoir le rencontrer de nouveau et lui offrir une consommation de son choix, mais j'y reviendrai plus tard.

Je suis un officier d'échange de l'United States Air Force, actuellement affecté au détachement d'Ottawa du Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes. Les Capt Glenn Dean et Peter Yip sont deux officiers canadiens exceptionnels qui font partie de mon équipe. Au mois d'août dernier, le premier d'entre eux a mentionné qu'il se portait volontaire pour aider à la préparation de la cérémonie de cette année commémorant la Bataille d'Angleterre. Récemment en poste au Canada, je me suis renseigné à ce propos.

Peu de temps après, les Capitaines Dean et Yip ainsi que moi-même nous sommes portés volontaires pour aider aux activités liées à cette cérémonie. Notre équipe était chargée de servir les invités à la table d'honneur et de diriger les visiteurs de marque, les invités inscrits, les anciens combattants et le public vers les places qui leur étaient assignées. Un homme, dont le nom m'était inconnu, à savoir le Colonel honoraire Charley Fox, faisait partie des invités inscrits.

Un gentilhomme âgé, à la poitrine décorée de médailles, s'est approché de la table. Le Capt Dean nous a révélé qui était cet homme. Il a précisé que ce dernier avait reçu la Croix du Service distingué dans l'Aviation et était célèbre pour avoir blessé le Feld-maréchal allemand Erwin Rommel lors de la Deuxième Guerre mondiale, événement qui a changé le cours de la guerre. Nos tâches nous ont tenus occupés tout au long de la cérémonie. Ainsi, je n'ai pu parler au Col honoraire Fox, qui incarnait pour moi



Major William Beatty,
Colonel Honoraire Charley Fox
et le Capitaine Peter Yip
Photo : Capitaine Glenn Dean

un idéal, après que j'eus entendu un bref résumé de son histoire. Ce n'est qu'après la cérémonie que les Capitaines Dean et Yip ont aperçu le Col honoraire Fox en train d'être photographié sur la rampe d'accès. Nous l'avons rejoint aussitôt et nous nous sommes présentés.

Ma première impression fut qu'il était un jeune homme dans le corps d'un homme âgé, et j'ai tout de suite senti que cet homme était très fier d'être Canadien. En cette belle journée ensoleillée de septembre, au ciel bleu magnifique, j'ai vécu un moment mémorable. J'allais parler à une légende canadienne! Lorsque je me suis présenté, il s'est fait un devoir d'épeler son nom «C-H-A-R-L-E-Y» et, encore une fois, il a insisté sur la syllabe finale «L-E-Y». J'ai poursuivi en lui demandant : « Comment allez-vous aujourd'hui? » M. Fox a répondu : « Bien, je me suis levé ce matin et, à mon âge, c'est tout un exploit! » Nous avons tous éclaté de rire. M. Fox a remis à chacun de nous ce qui semblait être une carte professionnelle. Celle-ci portait sa signature et ses coordonnées, et au verso, il y avait une photo de sa « dernière patrouille », dans le cadre du vol de quatre chasseurs *Spitfire*, le 5 mai 1945, considérée comme la dernière sortie durant la guerre européenne. M. Fox a donné des détails sur chaque aéronef et a nommé les personnes qui les pilotaient. Nous avons aussi parlé du Sous-lieutenant d'aviation John Gillespie Magee, fils, et de son poème *High Flight*. M. Fox nous a demandé où se donnait la réception qui suivait la cérémonie de la Bataille d'Angleterre et si nous pouvions lui indiquer comment s'y rendre. Nous avons été honorés de l'escorter et de marcher avec lui dans le Musée de l'aviation du Canada. Pendant notre brève promenade vers le lieu de la réception, M. Fox, en regardant mes souliers, m'a demandé :

« Vous portez des souliers que vous n'avez pas besoin de cirer? J'ai répondu « oui ». Il a ajouté : « Sachez que je cire encore mes souliers avec la crème à chaussure Lincoln ». J'ai regardé ses souliers et pensé : « Ouah! Ses souliers brillent autant que les miens ».

Dans le Musée, M. Fox a rencontré de vieux amis et nos chemins se sont séparés après avoir échangé des mots de remerciement et de salutation. Au cours de la réception, nous nous sommes régalés des connaissances et des anecdotes que M. Fox nous avait communiquées. Plus tard, nous avons décidé de sortir à l'extérieur pour aller examiner les chasseurs *Spitfire* et *Hurricane* qui avaient effectué une série de survols au cours de la cérémonie. En sortant du Musée, nous avons entendu une voix provenant du balcon. C'était celle de Charley Fox! Il nous a vus quitter l'endroit et a attiré notre attention. Il a lancé : « J'aimerais vous remercier de m'avoir aidé! » Nous lui avons répondu que nous l'avions aidé avec plaisir, puis nous lui avons fait au revoir de la main. J'étais loin de me douter que ce serait les dernières paroles que M. Fox et moi échangerions.

Ce soir-là, de retour à la maison, j'ai envoyé un message par courriel à mon deuxième cousin, Bill Jones. Celui-ci travaillait comme mécanicien de moteurs de B-25; il avait de plus combattu le Général Rommel en Afrique. J'ai mentionné à Bill que j'avais rencontré l'homme reconnu pour avoir mis Rommel hors de combat et lui ai demandé s'il aimerait que j'offre en son nom un verre à Charley. Bill m'a répondu de « remercier » M. Fox et de lui payer n'importe quelle consommation, peu importe le prix. Hélas, je n'ai pas eu l'occasion d'offrir ce verre à M. Fox. Par contre, j'avais appris pendant la cérémonie commémorative que Charley Fox était amateur de scotch fin.

Je n'oublierai jamais les quelques moments durant lesquels j'ai échangé avec Charley Fox. C'était un homme aimable, et il est difficile d'imaginer qu'il fut un jour le guerrier compétent qu'il a été. J'ai appris à son sujet qu'il pensait toujours à rendre service aux autres. Soit en parlant de personnes avec qui il avait vaillamment combattu, soit de ses anciens ailiers soit tout simplement en remerciant, Charley Fox mettait les autres au premier plan. Voilà une qualité tellement rare dans la société actuelle que nous devons nous faire un devoir de citer en exemple encore longtemps l'altruisme de M. Charley Fox.

J'espère que le Musée canadien de la guerre perpétuera sa mémoire. Ses actes de courage et de bravoure au cours d'opérations contre l'ennemi brilleront comme un phare pour les futures générations. Nous avons une dette envers les hommes et les femmes de la trempe de Charley Fox, dette que, en fait, nous ne pourrons jamais acquitter. Nous devons à ces héros silencieux

(qui n'ont jamais réclamé que l'on reconnaisse leurs sacrifices) la liberté et le mode de vie que nous chérissons. Charley, je vous salue! J'espère pouvoir m'inspirer de vos exemples héroïques et porter le flambeau pour les futures générations d'Américains. En ce jour du Souvenir, je lèverai mon verre de scotch en votre honneur. Bon voyage Charley Fox! ■

Le Major William W. Beatty, bien que né dans la zone du canal de Panama, au Panama, et élevé dans l'État de Washington, considère l'Alaska comme son lieu d'origine. Il est entré en 1997 dans l'United States Air Force après avoir fait des études à l'Université Central Washington. Le Maj Beatty a occupé différents postes, notamment celui de Chef adjoint de l'instruction d'escadre, de Commandant d'avant-voil, de Chef des normes et évaluations du pont d'envol et d'Officier du matériel de survie d'escadron. Il est un navigateur E-3 (système aéroporté d'alerte et de contrôle) expérimenté comptant plus de 2 600 heures de vol à son actif. Actuellement, il est affecté au détachement d'Ottawa du Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, à titre de Chef de l'équipe B du Centre d'expérimentation de la Force aérienne.

Le Capitaine Glenn P.K. Dean est originaire de Lower Sackville, en Nouvelle-Écosse. En 1989, il s'est enrôlé comme technicien en systèmes de communication et de radar. Il a été commissionné en 2001 et il a entamé une carrière dans le domaine du contrôle de la circulation aérienne. En 2007, il a quitté le poste de contrôleur en chef à la Base des Forces canadiennes Moose Jaw pour exercer les fonctions de Planificateur de l'expérience B1, poste qu'il occupe toujours. Depuis 2007, le Capt Dean a dirigé divers projets expérimentaux, notamment celui du Combat Sky Satellite. Il a pris une large part dans le projet de communication de la défense aérienne, Vancouver 2010. Le Capt Dean, photographe passionné, a récemment gagné le prix du MDN 2008 dans la catégorie « Meilleure photo - Amateur ».

Le Capitaine Peter J. Yip, lui, est originaire de Kirkland, au Québec. Il s'est joint aux Forces canadiennes en 2003 et il est devenu Officier du génie électronique et des communications (Air). En 2006, il s'est joint au Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes (détachement d'Ottawa), comme Planificateur de l'expérience B2. Il a orchestré plusieurs expériences et projets, notamment le projet relatif au système canadien conjoint de précision de la sécurité de la livraison aérienne et au Combat Sky Satellite. Il participe actuellement au projet de communication de la défense aérienne Vancouver 2010.

sujets d'intérêt

LES FEMMES ET LA FORCE AÉRIENNE DU CANADA

Par le Sous-lieutenant Keven Lachance



Haut de la page : Capitaine Riel Erickson
Photo : Adjudant Serge Peters

Bas de la page : Du personnel de
la Force aérienne parade lors du
défilé du 67^e anniversaire de la
bataille d'Angleterre.

Photo : Adjudant Serge Peters

Les Forces canadiennes d'aujourd'hui se composent de personnes dotées d'une très grande expertise et d'un sentiment commun de fierté. Ces atouts leur permettent de défendre les intérêts et les croyances des Canadiens et Canadiennes, et ce, partout à travers le monde. La force de cette organisation réside dans le professionnalisme de ses membres ainsi que dans sa grande diversité qui lui confère une représentation juste et fidèle de la société qu'elle défend. Les campagnes de recrutement en cours ont pour but de diminuer l'écart entre la diversité au sein de la population du Canada et celle au sein des membres des Forces canadiennes en normalisant les critères d'enrôlement tels que l'âge, la nationalité et le sexe.

Le meilleur exemple à ce sujet, est celui de la place laissée aux femmes, et ce, plus particulièrement dans le milieu de l'aviation. Tout comme dans la société en générale, la place faite à ces dernières a beaucoup changé depuis l'époque de la Deuxième Guerre mondiale, il y a de cela plus de 50 ans. À cette époque, la majorité des femmes servant dans la Royal Air Force étaient engagées comme membre du rang ou encore pour effectuer des tâches administratives au sol. Malgré les conventions de l'époque voulant que les décideurs et les gens au pouvoir soient des hommes, certaines femmes crurent en leurs capacités. Elles se démarquèrent comme pionnières pour l'avenir de la Force aérienne telle qu'on la connaît aujourd'hui et devinrent des modèles pour les générations futures.

À l'aube de la Deuxième Guerre mondiale, le 2 juillet 1941, une ordonnance du conseil privé autorisa la formation de la *Canadian Women's Auxiliary Air Force* qui prit quelques mois plus tard le nom de Service féminin de l'Aviation royale du Canada (ARC). La responsabilité de mettre sur pied le Service féminin de l'ARC incombait à Madame Kathleen Oonah Walker. Déjà accoutumée à la structure militaire de l'Aviation royale du Canada par le biais de son mari, le Colonel C. C. Walker décédé en mai 1941, elle entreprit aussitôt une campagne de recrutement. Pour celles qui s'enrôlaient à cette époque, la liste des tâches qui leur étaient confiées demeurait relativement limitée : administration, secrétariat, infirmerie, entretien d'équipement, observation météorologique,

standard téléphonique, photographie, radio, couture, buanderie, cuisine. À cette époque, les femmes étaient encore tenues à l'écart du danger que représente l'aviation. Ces dernières ne participaient que très rarement aux vols et la plupart du temps comme passagères. D'ailleurs, leur devise était : *We serve that men may fly*. Néanmoins, au cours des mois suivant le début de leur engagement, comme l'effort de guerre progressait, divers postes s'ouvrirent à elles. Il leur était maintenant possible d'envisager de devenir chauffeuse, coiffeuse, musicienne, pharmacienne ou assistante en laboratoire. Elles avaient même le choix de découvrir des domaines qui étaient autrefois exclusivement réservés aux hommes comme la mécanique et l'électricité. La progression de la condition féminine venait tout juste de faire un bond dans la bonne direction.

La persévérance, l'engagement et la dévotion des membres du Service féminin de l'ARC ont ouvert la porte aux femmes qui serviront leur pays dans le futur. Cette attitude a par le fait même aboli les préjugés et croyances populaires de l'époque accordés à la place de la femme en général dans la société.

Quelques dates intéressantes :

En 1974, le Major Wendy Clay, médecin, devient la toute première femme à obtenir son brevet de pilote soit six ans avant que ce groupe professionnel ne soit ouvert à toutes les femmes.

C'est aussi durant cette année que pour la première fois une femme, l'honorable Flora MacDonald, est autorisée à suivre des cours au Collège de la défense nationale. Ce n'est officiellement qu'en 1980 que les femmes sont finalement les bienvenues dans les collèges militaires.

En 1981 le Sous-lieutenant Inge Plug fut la première à piloter un hélicoptère pour le compte des Forces canadiennes et le Lieutenant Karen McCrimmon, la première navigatrice aérienne.

Pendant l'année 1982, une action qui marquera à jamais le cours de l'histoire de notre nation fût accomplie : la signature de la Charte canadienne des droits et libertés. Cette action changera notre futur à tous et plus particulièrement celui des groupes minoritaires et par-dessus tout, celui des femmes.

Désormais, il sera interdit au sein de notre nation d'entreprendre toute action ou décision discriminatoire fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou les déficiences. Conséquemment, tous les secteurs d'emploi sont ouverts aux femmes faisant partie des Forces canadiennes, y compris pilote de chasse.

Plus récemment, en 1990, l'organisation *Woman in Aviation International*, impliquée à travers le monde soit au Canada, aux États-Unis, en Europe et en Afrique, a vu le jour. Son but est simple, précis et surtout légitime; encourager les femmes à saisir les occasions qui s'offrent à elles dans le domaine de l'aviation. Entre autres activités, cette organisation parraine le Temple de la renommée des pionnières qui a été fondé en 1992 avec l'objectif d'honorer les femmes influentes qui ont fait preuve d'innovation et célébrer l'envergure de leur contribution à la société. Parmi ces femmes notables de la Force aérienne actuelle, nous ne pouvons contourner celle qui fût une des premières femmes à piloter l'avion de chasse *CF18 Hornet* pour les Forces canadiennes en 1989. Elle fut de plus, la toute première femme enquêtrice en matière d'accidents d'aéronefs militaires au Canada. Il est question ici du Major Dee Brasseur, intronisée au Temple de la renommée des pionnières de l'organisation *Women in Aviation International*, le 17 février 2007 à Orlando, en Floride. Le Major Brasseur s'est enrôlée en 1972 et jusqu'à aujourd'hui a

accumulé plus de 2500 heures de vol à titre de pilote de chasse, et ce, en Amérique du Nord et en Europe. Travaillant actuellement pour la Direction – Planification stratégique aérienne, elle n'a pas pour autant laissé de côté la cause féminine au sein des Forces canadiennes. Sa coprésidence au sein de l'Organisation consultative des femmes de la Défense, à Ottawa, témoigne de son continuel engagement.

Il y a de cela environ 10 ans, en 1998, le Lieutenant-colonel Karen McCrimmon qui fut la première femme navigatrice aérienne devient la commandante du 429^e Escadron de transport à Trenton en Ontario. Deux ans après, soit en 2000, le Major Micky Colton est la première femme pilote à accumuler un total de 10 000 heures de vol aux commandes d'un aéronef CC130 *Hercules*. L'année suivante, le nom du Capitaine Maryse Carmichael apparaît dans la liste des onze pilotes d'acrobatie qui formeront l'équipe 2001 des *Snowbirds*. L'année suivante, pour la deuxième année consécutive, elle prend part à l'équipe de pilotes, mais cette fois-ci avec le grade de major.

Voici seulement quelques exemples de femmes extraordinaires qui ont contribué chacune à sa façon, à bâtir une Force aérienne forte et fière où tous les membres, par le but commun d'accomplir pleinement et efficacement leur devoir, font de cette organisation une famille unique et riche par sa diversité. ■

Le Sous-lieutenant Keven Lachance a gradué de l'École des Recrus de St-Jean en décembre 2007. Après son cours de perfectionnement en langue seconde, il est affecté au Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes à la base de Trenton. Le Sous-lieutenant Lachance y travaille depuis et il est en attente du cours de navigateur aérien en février 2009 à Winnipeg.

Documents de référence

Juno Beach Centre, Le Canada et la Deuxième Guerre mondiale, *Le Service féminin de l'Aviation royale du Canada*, <http://www.junobeach.org/f/4/can-tac-air-wds-f.htm> (consulté le 10 septembre 2008).

Ministère de la Défense nationale, La Force aérienne du Canada, Salle de presse, Articles de la Force aérienne, *La semaine internationale de la femme au ministère de la Défense nationale*, 3 mars 2006, http://www.forceaerienne.forces.gc.ca/site/newsroom/news_f.asp?id=1503 (consulté le 10 septembre 2008).

Ministère de la Défense nationale, Défense nationale et les Forces canadiennes, Salle de presse, Communiqué, *Une Canadienne intronisée au temple de la renommée des pionnières de l'organisation « Women in Aviation International »*, NR-CAS 07.001, 16 février 2007, http://www.forces.gc.ca/site/newsroom/view_news_f.asp?id=2198 (consulté le 10 septembre 2008).

Ministère de la Défense nationale, *Snowbirds, L'Équipe, Équipes précédentes*, http://www.snowbirds.dnd.ca/site/team/pastteams_f.asp (consulté le 10 septembre 2008).

Women in Aviation International, West Alexandria, Ohio, *Pioneer Hall of Fame*, <http://www.wai.org/resources/pioneers.cfm> (consulté le 10 septembre 2008).

sujets d'intérêt

RAYMOND COLLISHAW:

LE MEILLEUR PILOTE DU ROYAL NAVAL AIR SERVICE

Par le **Sous-lieutenant Nicolas Fortin**



Raymond Collishaw dans le poste de pilotage, 1917
Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Collisaw.JPG>

Raymond Collishaw connut une brillante carrière de pilote au sein du Royal Naval Air Service (RNAS) et de la Royal Air Force (RAF). Il fut le meilleur pilote du RNAS avec 60 victoires confirmées, se classant deuxième derrière le Canadien Billy Bishop et troisième dans l'ensemble des pilotes alliés de la Première Guerre mondiale.

Collishaw est né à Nanaimo (Colombie-Britannique) en 1893. Ayant grandi près de la mer, il s'enrôle dans la Royal Navy le 14 août 1914. Puis, se rendant compte qu'il verrait plus d'action dans les airs, et toujours en raison de son affinité pour la mer, il s'enrôle dans le Royal

Naval Air Service en janvier 1916 au lieu du Royal Flying Corps, privilégié à l'époque.

Après seulement huit heures et demie de formation, Collishaw est autorisé à voler en solo. Il reçoit son brevet de pilote, puis il est affecté au 3^e Escadron naval. En tant que pilote de chasse, sa tâche initiale consiste à escorter des passages de bombardiers à long rayon d'action. L'un de ces passages est le raid historique sur l'usine Mauser d'Oberndorf¹, où il remporte au moins une victoire.

Collishaw est peut-être mieux connu pour l'illustre « escadrille noire » (« Black Flight »), ou escadrille B, qu'il dirige au sein du 10^e Escadron naval en 1917. L'escadrille est affectée à Droglandt, directement en face de l'escadrille du Baron von Richtofen (le tristement célèbre Baron Rouge), baptisée « Le Cirque volant », près de la frontière belge. Collishaw et les autres membres de son escadrille, composée entièrement de Canadiens, peignent leurs triplans en noir pour défier ouvertement l'escadrille du Baron Rouge, dont les biplans sont rouge vif. Tous craignent l'escadrille du Baron Rouge, non seulement à cause de son chef, mais également de ses ailiers, qui sont tout aussi habiles dans les airs. C'est au cours de l'un des nombreux affrontements entre les deux escadrilles que Collishaw

parvient à abattre six avions ennemis en une seule journée – le premier pilote à réussir un tel exploit. L'« escadrille noire » avait en Collishaw un excellent chef, et c'est durant cette période qu'il reçoit l'une de ses nombreuses décorations, l'Ordre du service distingué, pour avoir fait preuve d'un courage et d'une compétence remarquables en menant à bien des attaques

contre des avions ennemis².

Il termine sa période au sein du 10^e Escadron naval avec un total de 34 victoires confirmées en quatre mois.

De toute évidence, Collishaw est un pilote talentueux et un excellent tacticien. De retour au 3^e Escadron naval en novembre 1918, ses fonctions consistent notamment à former

les nouvelles recrues et à les préparer à la dure réalité des combats aériens. Il prend le temps de bien les former, leur conseillant d'observer le combat et d'apprendre les techniques de combat tournoyant avant de s'élancer. Lorsque les recrues mènent des combats aériens, Collishaw veille sur eux et leur attribue souvent le mérite de victoires partagées, ce qui a pour effet de hausser leur moral et de renforcer leur confiance. À la fin de la guerre en 1918, il aura remporté 19 autres victoires en tant que pilote au sein du 203^e Escadron.

Même s'il participe à de nombreuses batailles périlleuses dans les cieux européens, Collishaw décrit son expérience durant la Révolution russe comme étant la plus terrifiante. En 1918, les Alliés avaient décidé d'envoyer un escadron pour appuyer le Général Dénikine et le mouvement blanc dans leur lutte contre les Bolcheviks. Collishaw s'y joint en 1919; ses combats aériens se limitent à un rôle air-sol parce que les Bolcheviks n'ont pas une force aérienne bien imposante. Il est reconnu pour avoir coulé une canonnière qui transportait des soldats de l'autre côté de la Volga et pour avoir abattu un avion. Après s'être remis du typhus, Collishaw recommence à voler. Ses missions incluent le mitraillage de soldats ennemis au sol, tactique employée pour la première fois

... il reçoit l'une de ses nombreuses décorations, l'Ordre du service distingué, pour avoir fait preuve d'un courage et d'une compétence remarquables en menant à bien des attaques contre des avions ennemis².

à la fin de la Première Guerre mondiale. Les missions de mitraillage se poursuivaient sans relâche jusqu'à ce que l'avion soit à court de munitions. À une occasion, une escadrille de quatre *Camel* fait 1 600 victimes au sein de la cavalerie bolchévique.

Les Alliés échouent en Russie et, pourchassés par les Bolcheviks, ils se retirent sur une distance de 500 milles par train pour retourner en territoire ami, en Crimée³. Les Alliés craignent d'être castrés s'ils tombent entre les mains de l'ennemi. En fait, les Bolcheviks les rattrapent presque, et ce, à plusieurs reprises. Hors de son élément et incapable de défendre son escadron, Collishaw vit son expérience la plus effroyable. En janvier 1920, sain et sauf en Crimée, il rassemble quelques avions pour son escadron. Celui-ci retourne dans les airs et inflige de nouveau des dommages aux Bolcheviks. On attribue à Collishaw le déraillement d'un train et les dommages subis par un autre.

Durant la Seconde Guerre mondiale, Collishaw obtient le grade de commodore de l'air et est stationné en Égypte, où il commande la RAF en Afrique du Nord. Les premières grandes actions de son commandement sont les attaques lancées contre des bases italiennes dans le but de neutraliser les forces aériennes italiennes. Collishaw met au point des tactiques clés telles que la construction d'avions factices (afin de représenter une force aérienne plus importante vue des airs) et l'exécution de raids avec un avion. Constatant la cible des raids à un avion, les forces aériennes italiennes supérieures sont affaiblies parce qu'elles sont disséminées en Afrique du Nord.

Les escadrons de Collishaw utilisent des biplans assez désuets mais ils disposent d'un *Hawker Hurricane*, qui mène souvent les attaques. Collishaw compense la désuétude des appareils en enseignant à ses pilotes des tactiques d'expert et des manœuvres astucieuses. Finalement, les forces aériennes italiennes livrent leur dernière bataille en Afrique à la fin d'octobre 1941. Collishaw estime que l'obtention de la supériorité aérienne en Afrique constitue la plus grande réalisation de sa carrière.

Durant l'opération *Compass*⁴, Collishaw est chargé de harceler les Italiens et de veiller à ce qu'ils ne sachent rien des plans alliés. À une occasion, il ordonne à un *Bristol Bombay*, un gros bombardier très bruyant, d'aller et venir au-dessus des troupes alliées afin de couvrir le bruit des chars qui se préparent à attaquer le jour suivant.

Après quelques désaccords avec le Maréchal de l'Air Tedder (Commandement de la RAF au Moyen-Orient), Collishaw est envoyé en Écosse en juillet 1942. Cette affectation permet aux aviateurs de se détendre, car l'endroit est loin des principaux combats. Les désaccords découlaient de l'expérience de Collishaw durant la Première Guerre mondiale. En effet, il avait l'habitude des conflits où les pilotes étaient leur propre patron. Étant donné l'absence de radios et de radars durant la Grande Guerre, les commandants n'étaient pas reliés aux avions et ne pouvaient pas les diriger une fois qu'ils étaient dans les airs. Collishaw est donc réticent à s'adapter au nouveau type de guerre menée durant la Seconde Guerre mondiale où, selon le Maréchal de l'Air Tedder, une planification et des préparatifs détaillés sont la clef du succès. Tedder voit en Collishaw un chef impulsif qui négligerait l'importance d'une bonne administration. Pour cette raison, il « est mis à la retraite de la RAF »⁵ en 1943 au grade de vice-maréchal de l'Air. Les tactiques et stratégies supérieures utilisées pendant le commandement de Collishaw auront permis d'abattre quelque 1 100 avions italiens et d'éliminer ainsi une menace en Afrique du Nord.

Collishaw est proposé à deux reprises pour la Croix de Victoria, mais il ne recevra jamais cette décoration militaire convoitée. Il en reçoit cependant beaucoup d'autres pour ses actions durant la Première Guerre mondiale, la Révolution russe et la Seconde Guerre mondiale, notamment : Compagnon de l'Ordre de Bath, Ordre du service distingué avec barrette, Officier de l'Empire britannique, Croix du service distingué, Croix du service distingué dans l'Aviation, Croix de guerre, Ordre de Sainte-Anne, 2^e classe, Ordre de Saint-Stanislas, 2^e classe, Ordre de Saint-Vladimir, 4^e classe, ainsi que quatre citations à l'ordre du jour. Ces décorations lui sont décernées non

seulement pour son courage et sa compétence, mais surtout pour son leadership en période de conflit. Il est intéressant de noter qu'à partir du moment où il est affecté au 10^e Escadron naval et jusqu'à sa retraite, Collishaw occupe toujours des postes de leadership aux niveaux de l'escadron, de l'escadron et du commandement.

Il est intronisé au Panthéon de l'aviation du Canada en 1974, soit deux ans avant sa mort à l'âge de 82 ans. Il est également admis au British Columbia Aviation Hall of Fame. Dans sa ville natale (Nanaimo, en Colombie-Britannique), un aéroport et un escadron des cadets de l'Air portent maintenant son nom. ■

Le Sous-lieutenant Nicolas Fortin s'est enrôlé dans les Forces canadiennes en décembre 2007. Il termine actuellement sa formation en cours d'emploi au Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes et doit entreprendre sa formation de navigateur aérien à l'École de navigation aérienne des Forces canadiennes en février 2009.

Liste des abréviations

RAF	Royal Air Force	RNAS	Royal Naval Air Service
-----	-----------------	------	-------------------------

Notes

1. Le raid d'Oberndorf, qui a lieu le 12 octobre 1916, est le premier passage de bombardement stratégique multinational d'envergure.
2. *The London Gazette*, supplément n° 30227 (10 août 1917), page 4 <http://www.gazettes-online.co.uk/ViewPDF.aspx?pdf=30227&geotype=London&gpn=8203&type=ArchivedSupplementPage&call=collishaw> (site consulté le 15 septembre 2008).
3. Les Alliés arrivent en Crimée le 4 janvier 1920.
4. L'opération *Compass* a lieu de décembre 1940 à février 1941 et représente une victoire décisive pour les Alliés. Ceux-ci parviennent à avancer profondément en Libye et à capturer plus de 100 000 prisonniers de guerre en ne subissant que de faibles pertes. La 10^e armée italienne tout entière est vaincue.
5. Miles Constable, « Raymond Collishaw: World War I Fighter Ace ». Miles Constable, <http://www.constable.ca/caah/collishaw.htm> (site consulté le 15 septembre 2008).

Documents de référence

- British Columbia Aviation Hall of Fame. « Raymond Collishaw », British Columbia Aviation Hall of Fame. <http://www.bcaviation.com/collie.htm> (site consulté le 15 septembre 2008).
- Constable, Miles. « Raymond Collishaw: World War I Fighter Ace ». Miles Constable. <http://www.constable.ca/caah/collishaw.htm> (site consulté le 15 septembre 2008).
- Collier, Paul. *The Second World War*. Vol. 4, *The Mediterranean 1940-1945*. Oxford, Osprey Publishing, 2003.
- Guttman, Jon, et Harry Dempsey. *SPA124 Lafayette Escadrille: American Volunteer Airmen in World War I*. Oxford, Osprey Publishing, 2004.
- The London Gazette*, supplément n° 30227 (10 août 1917), <http://www.gazettes-online.co.uk/ViewPDF.aspx?pdf=30227&geotype=London&gpn=8203&type=ArchivedSupplementPage&call=collishaw> (site consulté le 15 septembre 2008).
- McCaffrey, Dan. *Air Aces: The Lives and Times of Twelve Canadian Fighter Pilots*. Toronto, James Lorimer & Company, 1990.
- Orange, Vincent, et Williamson Murray. *Tedder: Quietly in Command*. Londres, Routledge, 2004.
- Panthéon de l'aviation du Canada. « C Members », Panthéon de l'aviation du Canada. http://www.cahf.ca/Members%20and%20Bel%20of%20Orion/members/C_members.htm (site consulté le 15 septembre 2008).
- Robertson, Bruce. *Air aces of the 1914-1918 War*. Aero Pub Inc., 1959.
- Shores, Christopher, Norman Franks et Russell Guest. *Above the Trenches: A Complete Record of the Fighter Aces and Units of the British Empire Air Forces, 1915-1920*. Londres, Grub Street Publishing, 1990.
- Stevens, Colin. « Raymond Collishaw ». Colin Stevens. http://bc0y1cpb.pacdat.net/ramond_collishaw.htm (site consulté le 15 septembre 2008).

Le Triplan Sopwith 'Black Maria' de Collishaw, 1917
Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Soptri.jpg>

LES STAGIAIRES DU CATNA BÉNÉFICIENT DE L'EXPERTISE DE MILITAIRES NÉERLANDAIS

Par le **Capitaine Rae Joseph**

Colonel Alain Parent, Commandant de la 1^{re} Escadre, surveillance pendant que le Capitaine René Poulin, du 438 Esc Tac Hé et le Sous-lieutenant Derek Shrumm (au premier plan) font fonctionner le simulateur. Photo : Capitaine Rae Joseph

La simulation permet de reproduire n'importe quelle capacité à l'écran d'ordinateur, et ce, au déroulement de quelque scénario que ce soit. Une seule capacité échappe à cette règle, à savoir celle de communiquer des renseignements détaillés des plus complexes, que seul un spécialiste expérimenté peut comprendre.

C'est pourquoi le 403^e Escadron d'entraînement opérationnel d'hélicoptères de la 1^{re} Escadre a fait appel à l'expertise d'un pilote et d'un arrimeur de Chinook des forces néerlandaises, dans le cadre de l'exercice Winged Warrior, qui s'est déroulé du 22 au 31 octobre 2007.

Au déroulement de l'exercice simulé, le Capitaine Leo Stolk et le Sergent-major Rob de Graaf du 298^e Escadron (Chinook) des Pays-Bas ont servi de spécialistes du Chinook, soit un appareil faisant partie des ressources aériennes ayant été mises à la disposition des 12 stagiaires du Cours d'aviation tactique – Niveau avancé (CATNA).

Le CATNA a pour but d'entraîner les futurs commandants de missions d'aviation en vue de la planification et l'exécution de missions se déroulant dans un espace de combat complexe et dynamique, dirigé contre une menace asymétrique; Winged Warrior est en fait l'exercice de validation du cours. Comme les objectifs de rendement visés par le cours sont de planifier et d'exécuter une mission, il est tout à fait logique que les stagiaires aient accès aux meilleures sources d'information qui leur permettront d'atteindre ces objectifs.

« Nous sommes ici pour aider les stagiaires à mieux comprendre le fonctionnement du Chinook – ses capacités et ses limites », a déclaré le pilote néerlandais, qui a 12 ans d'expérience dans

son domaine. « Nous ne disons pas aux stagiaires ce qu'ils doivent savoir. Nous intervenons uniquement lorsqu'ils ont besoin de conseils sur l'utilisation du Chinook dans le cadre d'une mission. »

Les connaissances et les compétences de l'équipage néerlandais ont été pleinement mises à profit.

« Chaque stagiaire a reçu une série de documents à lire sur le Chinook, mais même les informations essentielles sur le chargement, le déchargement et l'élingage ne s'y trouvaient pas », a précisé le Capt Stolk.

Le Capt Stolk, qui a servi à trois reprises en Afghanistan, a eu la chance de participer à toutes les étapes d'une des missions, depuis la planification jusqu'à l'exécution; il remplissait alors le rôle de pilote de Chinook des forces néerlandaises dans le cadre d'un scénario de simulation se déroulant en Afghanistan.

« J'ai appris beaucoup de choses. Aux Pays-Bas, nous avons un dicton qui dit : "Il est intéressant d'observer ce qui se passe dans la cuisine d'autrui" », a-t-il signalé avec le sourire. « En observant les autres, on voit d'autres façons de planifier. »

D'après le Capt Stolk, il importe de connaître ces différences, car, partout dans le monde, on continue de mener des opérations interalliées. Il espère que les conseils, les directives et les explications que le SM de Graaf et lui ont données aux stagiaires seront profitables à ces derniers lorsqu'ils commanderont des missions d'aviation.

« J'ai bien aimé ma collaboration au cours; à mon retour, je vais communiquer aux autres membres de notre personnel navigant les connaissances que j'ai acquises en travaillant avec le personnel de la 1^{re} Escadre. C'était vraiment une expérience positive. » a indiqué le Capt Stolk. ■

Capitaine Rae Joseph est officier des affaires publiques de la 1^{re} Escadre au QG de Kingston en Ontario.

*Le Capitaine Leo Stolk (au centre) du 298^e Escadron, Pays-Bas se tient prêt à offrir des conseils sur la capacité du Chinook pendant que le Commandant de mission d'aviation (à gauche) explique comment la mission d'escorte de convoi se déroulera.
Photo : Capitaine Rae Joseph*



LE PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DES OFFICIERS DE LA FORCE AÉRIENNE: DE QUOI S'AGIT-IL?

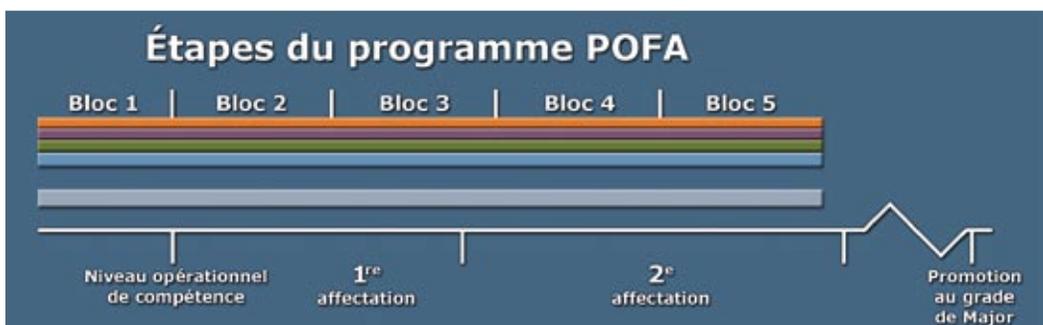
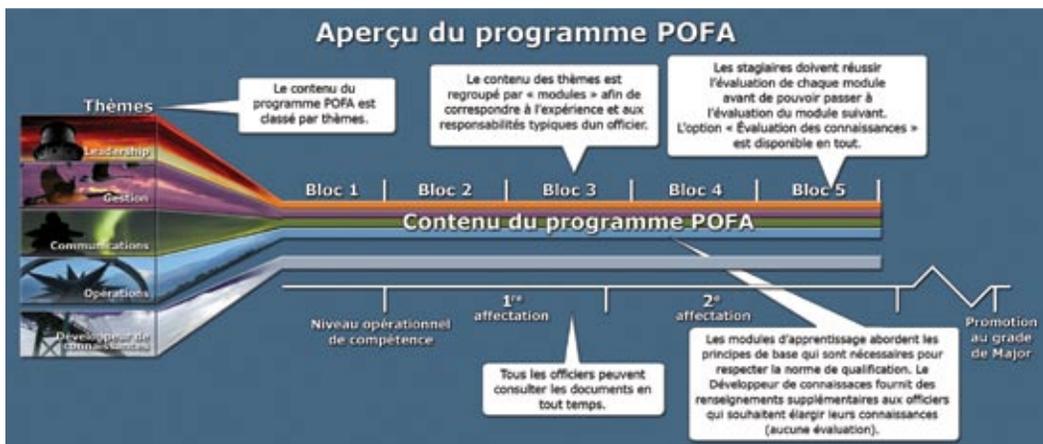
Par le Major Jamie Davidson et le Major Rainer Wosnitza

Un programme qui vise à assurer le perfectionnement professionnel des officiers de la Force aérienne du Canada est en cours de développement. Le programme de perfectionnement des officiers de la Force aérienne (POFA) remplace deux anciens cours : le Cours de base d'officier de la Force aérienne et le Cours avancé d'officier de la Force aérienne. Contrairement à ses prédécesseurs, le programme POFA utilise à la fois les méthodes de l'apprentissage à distance et celles de l'apprentissage traditionnel en salle de classe. Il s'agit là d'une nouvelle approche pour la Force aérienne. Bien que le programme soit conçu pour assurer le perfectionnement professionnel des officiers de la Force aérienne, les stagiaires s'aperçoivent rapidement que la flexibilité est un élément essentiel de sa structure et de son application.

Le programme POFA comporte cinq blocs. Le bloc 1 s'adresse aux officiers subalternes, entre la fin de la formation élémentaire et le moment où ils atteignent le niveau opérationnel de

compétence (NOC). Bien que cela puisse varier selon le groupe professionnel, le NOC est normalement atteint lorsqu'un officier subalterne obtient sa qualification professionnelle au cours de sa première affectation. Le bloc 2, actuellement disponible, couvre normalement les deux années initiales de la première affectation d'un officier. Le bloc 3 et le bloc 4 sont conçus pour répondre aux besoins des officiers qui approchent de la fin de leur première affectation, et qui s'apprentent à entreprendre leur deuxième affectation. Le bloc 5—le seul qui se donne en salle de classe—a une durée de trois semaines. Il consiste à faire la synthèse des disciplines apprises dans les blocs 1 à 4, et à les mettre en pratique.

- Le contenu du programme POFA est organisé selon quatre thèmes : Leadership, Gestion, Communications et Opérations.
- Tous les officiers peuvent consulter les documents du programme en tout temps. Cependant, seuls les stagiaires dûment inscrits auront accès aux évaluations prévues par le programme.



- Fondée sur les besoins de l'officier subalterne typique, la structure du programme a été conçue pour permettre aux stagiaires de progresser d'un bloc à l'autre de façon séquentielle. Les stagiaires et les diplômés du programme POFA, ainsi que tous les autres membres des Forces canadiennes (FC) qui détiennent un compte d'apprentissage en ligne approuvé, ont accès en tout temps au contenu du programme. Les objectifs d'apprentissage et les évaluations sont gérés dans le cadre de la structure de blocs.
- L'option « Évaluation des connaissances » permet aux stagiaires qui possèdent les connaissances requises d'avancer rapidement en sautant un des modules d'apprentissage. Cette option reconnaît que les officiers acquièrent souvent des connaissances ailleurs ou par d'autres moyens, et elle met l'accent sur les connaissances acquises plutôt que sur le mode d'acquisition.
- Les documents fournis dans le cadre de chaque module d'apprentissage contiennent toujours les informations de base requises pour atteindre la norme. Chaque module recommande également des documents additionnels pour permettre un apprentissage plus approfondi.

Le programme POFA est fondé sur une approche adaptée aux besoins individuels. Le contenu du cours est axé sur un processus d'apprentissage continu et sur l'établissement de liens entre les études militaires professionnelles et les objectifs opérationnels.

Approche adaptée :

- Les stagiaires se voient proposer un « parcours d'apprentissage », c'est-à-dire une séquence d'exécution des différentes étapes du programme.
- Les stagiaires peuvent consulter la documentation selon la séquence qui leur convient le mieux.
- Contrôle de la portée du programme : les stagiaires peuvent concentrer leurs efforts sur les documents de leur choix.

- Contrôle du niveau de détails : les stagiaires peuvent accéder à des documents additionnels pour approfondir leurs connaissances et aller au-delà des exigences.
- L'École d'études aérospatiales des Forces canadiennes (EEAFC) applique la norme et surveille les progrès des stagiaires afin de s'assurer qu'ils satisfont aux exigences minimales.

Processus d'apprentissage continu :

- Le programme POFA, qui est un processus d'apprentissage continu à temps partiel, s'étend sur plusieurs années plutôt que d'être offert en une seule période de cours ou de formation.
- Le programme POFA complète le Programme d'études militaires professionnelles pour les officiers (PEMPO), plutôt que de le reproduire.
- Le contenu est accessible aux moments qui conviennent le mieux aux exigences du poste qu'occupe le stagiaire.
- Le contenu est présenté en segments plus petits et plus nombreux pour susciter un intérêt accru et favoriser l'assimilation des connaissances.

Liens entre les études militaires professionnelles et les objectifs opérationnels :

- Le matériel d'apprentissage est présenté dans le contexte des activités opérationnelles, ce qui en garantit la pertinence.
- Le programme est conçu selon une optique de « système » qui met l'accent sur les interrelations entre les divers éléments. En liant ainsi le contenu du programme POFA aux fonctions, aux rôles et aux capacités du système militaire, on permet au stagiaire de travailler plus efficacement au sein du système.

Bien que le programme POFA soit divisé en blocs, les thèmes de base reviennent d'un bloc à

l'autre. Ainsi, le thème du *leadership*—commun à tous les blocs—se développe à mesure que le stagiaire avance dans le programme. Ce principe s'applique aux trois autres thèmes du programme POFA : *gestion, opérations et communications*. La structure de blocs permet d'organiser le contenu selon l'étape de la carrière, et les thèmes, selon le sujet d'étude.

Commentaires des stagiaires – Bloc 2 du programme POFA

Les lecteurs doivent savoir que le bloc 2 est offert depuis un bon moment déjà. Jusqu'ici, 427 stagiaires se sont inscrits au bloc 2, et 144 l'ont réussi. Le Capitaine Jodi Jane a eu l'honneur d'être la centième diplômée, en date du 13 août 2008. Elle a suivi les cours du bloc 2 tout en servant comme navigatrice de CC130 au camp Mirage et à l'aérodrome de Kandahar.

Les cours du bloc 2 sont offerts tous les deux mois à un nouveau groupe de 50 stagiaires. Les commentaires des stagiaires, comme celui-ci, reflètent la qualité du programme :

Je suis très impressionné par le cours jusqu'ici. En tant qu'instructeur, je suis très heureux de voir jusqu'à quel point le programme est bien fait et intéressant ... Je le trouve tellement intéressant que ma femme et mes enfants doivent me forcer à faire des pauses.

Les stagiaires du programme POFA veulent quelque chose de stimulant, et ils ne sont pas motivés par l'apprentissage par cœur. Outre les efforts que nous mettons dans la préparation du matériel de cours, nous consacrons énormément de temps et d'efforts à l'élaboration de « contrôles et examens ». Voici les commentaires d'un autre stagiaire sur les évaluations :

Il était temps que l'on relève la note de passage pour un cours militaire, que l'on

accorde moins de temps pour répondre au questionnaire, et que les réponses aux questions ne soient pas tirées textuellement du matériel de cours.

En ce qui concerne le choix de la langue d'apprentissage, le programme POFA est considéré comme un modèle. Tous les cours sont entièrement bilingues. Le programme POFA permet aux stagiaires de passer de l'anglais au français en tout temps. Il n'est pas nécessaire de choisir un cours en anglais ou en français. Voici un commentaire reçu d'un stagiaire :

« Je dois dire que les modules sont vraiment bien traduits. En fait, c'est la meilleure traduction que j'ai vue d'un document des FC. Tout est clair et bien formulé. »

Les responsables du matériel de cours à l'EEAFC apprécient que la plupart des stagiaires du programme POFA soient familiers avec l'apprentissage à distance (AD). L'EEAFC est déterminée à proposer aux stagiaires une expérience d'AD de haute qualité, et elle se réjouit du commentaire suivant reçu d'un stagiaire :

« ...probablement le meilleur exemple d'apprentissage en ligne que j'ai vu dans les Forces jusqu'ici. »

Notre laboratoire multimédia

Géré et supervisé par des officiers expérimentés de la Force aérienne, le laboratoire multimédia du programme POFA compte parmi son personnel plusieurs participants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. Leur compétence en graphisme et leur savoir technologique leur permettent de créer des outils didactiques qui améliorent vraiment l'expérience d'apprentissage proposée par le programme POFA. Étant donné qu'actuellement, le programme POFA est offert exclusivement

en ligne, l'EEAFC compte sur la compétence technique, la créativité et le panache artistique de ces étudiants talentueux.

Bloc 3 du programme POFA

Le lancement du bloc 3 a eu lieu à la fin d'octobre 2008. Ce bloc approfondit l'étude des thèmes abordés dans les blocs précédents. Le bloc 3 est plus attrayant sur le plan visuel et plus sophistiqué sur le plan technique que le bloc 2. Un vidéo d'introduction explique qu'en plus de continuer à développer les thèmes, le bloc 3 propose un parcours d'apprentissage axé sur trois grandes perspectives : la perspective Composante, la perspective Système et la perspective Équipe. Cette répartition a été choisie parce qu'en général, la Force aérienne du Canada ne travaille pas isolément, mais dans le cadre d'un effort plus large. Une autre caractéristique du bloc 3 est l'utilisation de vidéos pour guider les stagiaires tout au long du parcours d'apprentissage. Les vidéos du bloc 3 expliquent aux stagiaires à quoi ils doivent s'attendre, et ils mettent l'accent sur les documents clés de chaque module.

La perspective Composante donne un bref aperçu de la façon dont nos camarades de l'Armée de terre et de la Marine fonctionnent. Cette perspective commence par le module « Tour d'horizon », basé sur la campagne aérienne au Kosovo. L'objectif de « Tour d'horizon » est d'examiner en temps opportun les principaux concepts introduits dans le bloc 2. L'équipe de développement du programme POFA est particulièrement fière de ce projet, et elle sait que les stagiaires jugeront le module « Tour d'horizon » utile et enrichissant. Le deuxième module du bloc 3, intitulé « Opérations axées sur les résultats », introduit de nouveaux concepts et une nouvelle terminologie. Les deux modules suivants, intitulés « Armée de terre – Une présence sur le terrain » et « Marine – Des navires en mer », portent sur l'Armée de terre et la Marine du Canada. Ils examinent les concepts de base de ces deux éléments, et comment l'Armée de terre et la Marine sont organisées pour le combat.

La perspective Système examine les opérations militaires en mettant l'accent sur la façon dont la Force aérienne fait son travail, et sur la façon dont elle appuie les deux autres éléments. Cette perspective est axée sur les cinq fonctions doctrinales de la puissance aérospatiale : détection, modelage, mouvement, maintien en puissance et commandement. Lorsqu'ils auront terminé, les stagiaires comprendront parfaitement comment les perspectives Composante et Système s'appliquent aux opérations.

La dernière perspective du bloc 3 est la perspective Équipe. Elle met l'accent sur le personnel et le travail d'équipe, et elle développe le contenu des thèmes Gestion, Communications et Leadership. Cette perspective tient compte du fait qu'en général, les membres de la Force aérienne travaillent en équipe (équipage aérien, équipe au sol, état-major, cellule de planification, etc.). Elle examine tout d'abord les éléments de base d'une équipe : les individus qui la composent. Ensuite, elle met l'accent sur l'équipe en tant qu'entité ou « groupe d'individus ». L'objectif est de changer la façon dont les officiers perçoivent le travail d'équipe, et d'augmenter les chances que leur équipe soit performante.

Conclusion

La réussite du programme POFA est désormais obligatoire pour devenir officier supérieur, mais il y a bien d'autres raisons pour un officier subalterne de s'inscrire au programme. En particulier, il y a le fait que la matière des cours est pertinente. L'équipe de développement des cours du programme POFA se compose d'officiers compétents et expérimentés qui ont chacun au moins deux décennies (parfois trois) d'expérience dans les diverses branches de la Force aérienne. Bon nombre des leçons qu'ils ont apprises pendant leur longue carrière sont intégrées au programme de cours. En deux mots, suivre ce programme fera de vous un meilleur officier. ■

Lien vers le site intranet du programme POFA : http://17wing.winnipeg.mil.ca/cfsas/afod/main_f.htm

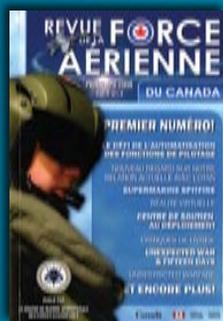
Le Major Jamie Davidson travaille actuellement comme officier de développement de cours pour le programme de perfectionnement des officiers de la Force aérienne, à l'École d'études aérospatiales des Forces canadiennes, à Winnipeg. Il a accompli cinq périodes de service opérationnel comme pilote d'aéronef de recherche et de sauvetage, et une période de service d'état-major au QGDN, à Ottawa. Enfin, il a travaillé au Centre conjoint de coordination des opérations de sauvetages, à Esquimalt, en tant que coordonnateur aéronautique.

Le Major Rainer Wosnitza est un navigateur aérien (transport) qui fait partie du personnel de l'École d'études aérospatiales des Forces canadiennes, où il développe des cours pour le programme de perfectionnement des officiers de la Force aérienne. Il a servi à deux reprises comme instructeur à l'École de navigation aérienne des Forces canadiennes, il a eu une affectation comme officier d'état-major au Quartier général de la 1^{re} Division aérienne du Canada, et il a accompli deux périodes de service opérationnel comme navigateur aérien tactique d'un CC130 Hercules. Avant d'obtenir son brevet de pilote, il a travaillé huit ans comme chercheur en communications, et il a servi deux fois à la SFC Inuvik et à la SFC Alert, et une fois à la SFC Bermudes et au Centre de la sécurité des télécommunications, à Ottawa. Il détient un diplôme de premier cycle de l'Université du Manitoba avec majeure en histoire.

Liste des abréviations

AD	Apprentissage à distance	NOC	Niveau opérationnel de compétence
EEAFC	École d'études aérospatiales des Forces canadiennes	PEMPO	Programme d'études militaires professionnelles pour les officiers
FC	Forces canadiennes	OPME	Perfectionnement des officiers de la Force aérienne

COMMANDEZ VOS LIVRES MAINTENANT!



Canadian Air Force Leadership and Command
The Human Dimension of Expeditionary Air Force Operations (anglais seulement)

Command & Control of Canadian Aerospace Forces:
Conceptual Foundations (anglais seulement)

Effects-Based Approaches to Operations:
Canadian Perspectives (anglais seulement)

Revue de la Force aérienne du Canada printemps 2008 • Vol. 1, N°. 1

Revue de la Force aérienne du Canada été 2008 • Vol. 1, N°. 2

Revue de la Force aérienne du Canada automne 2008 • Vol. 1, N°. 3

**Pour des copies de ces publications faites vos demandes
à l'adresse suivante : Anne.Pennington@forces.gc.ca**