

## Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

## Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

CANADIAN FORCES COLLEGE/COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES  
Advanced Military Studies Course – AMSC 4/Cours supérieur d'études  
militaire – CSEM 4

UN COMMANDANT EN PÉRIL, LA CAMPAGNE  
AÉRIENNE DU KOSOVO : UNE APPLICATION DU  
MODÈLE McCANN ET PIGEAU

By/par

**Colonel Alain Boyer**

22 octobre 2001

This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the communication skills requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.

La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale.

## RÉSUMÉ

Le rôle du commandant dans un conflit armé demeure central à l'atteinte d'une victoire, chacun en convient. Dans un contexte de guerre limitée, le commandant doit composer avec un environnement de restrictif et complexe. Le phénomène de perte-zéro, les contraintes ou intrusions politiques dans la conduite de la guerre et la quête d'une guerre propre sans dommage collatéral forment maintenant l'espace opérationnel du commandant. Comment tous ces éléments l'affecte-t-il ? Dans cette perspective, un regard analytique sur les répercussions qu'un tel contexte peut avoir sur la personne du commandant nous apparaît vital. Le modèle McCann et Pigeau qui sert à délimiter l'espace vital de commandement nous a permis de jeter ce regard. La campagne aérienne a exemplifié parfaitement ce qui attend les commandants lors d'opérations futures et a servi de cadre pour cet essai. Grâce à l'analyse des diverses contraintes sur les trois axes du modèle McCann et Pigeau, responsabilité, compétence et autorité, nous avons pu démontrer que les conflits armés modernes contraignent le commandant de telle façon que son efficience à poursuivre une mission est compromise.



# **Un commandant en péril, la campagne aérienne du Kosovo : une application du modèle McCann et Pigeau.**

Par le colonel Alain Boyer

« Et moi, pauvre homme ! aurai-je assez de clairvoyance, de fermeté, d'habileté pour maîtriser jusqu'au bout les épreuves ? »

Charles de Gaulle, *Mémoires de guerre*, tome I, *L'Appel*

Le rôle du commandant dans un conflit armé demeure central à l'atteinte d'une victoire, chacun en convient. Dans un contexte de guerre limitée, le commandant doit composer avec un environnement que nous qualifierons de restrictif et complexe. Le phénomène de perte-zéro omniprésent dans la culture américaine, les contraintes ou intrusions politiques dans la conduite de la guerre et la quête d'une guerre propre sans dommage collatéral ou perte au sein de la population civile forment maintenant l'espace opérationnel du commandant. Comment tous ces éléments l'affecte-t-il ? Dans cette perspective, un regard analytique sur les répercussions qu'un tel contexte peut avoir sur la personne du commandant nous apparaît vital.

Cet essai entend démontrer que les conflits armés modernes contraignent le commandant de telle façon que son efficience à poursuivre une mission est compromise. Nous entendons par efficience l'atteinte d'un objectif à l'aide d'une utilisation optimale de ressources.

Afin de limiter le cadre de cette recherche, nous nous attarderons particulièrement sur la campagne aérienne du Kosovo. A notre avis, cette campagne exemplifie parfaitement ce qui attend les commandants lors d'opérations futures. En l'occurrence,

nous nous devons de comprendre les répercussions que celles-ci auront sur les chefs de demain.

Dans un premier temps, nous examinerons le phénomène perte-zéro. Ce faisant, nous répondrons aux questions suivantes : D'où vient-il ? Est-il toujours existant ? Ce phénomène est-il le même au sein du public qu'au sein du leadership politique et militaire ? Nous discuterons de l'impact que ce même phénomène a sur la conduite des opérations militaires. Et nous tenterons de mettre en lumière la perception européenne et canadienne. Était-il présent lors du conflit du Kosovo ?

Dans un deuxième temps, nous mettrons en lumière les diverses restrictions d'ordre politique présentes lors de la campagne aérienne du Kosovo. Nous aborderons la question du plan de campagne choisi, du processus d'approbation des cibles, de l'inquiétude associée aux dommages collatéraux et aux pertes civiles. Nous examinerons certaines restrictions nationales américaines au niveau du renseignement militaire et de la gestion des armes de haute technologie : les avions B2 et F117 ainsi que les missiles de croisière. Finalement, une partie des décisions prises par le lieutenant-général Short, commandant de la composante aérienne de la force interarmées (JFACC) seront examinées en raison de leur pertinence dans l'évaluation de son action. Soulignons que la thèse que nous voulons démontrer se rapporte à la personne du commandant et non pas à l'examen du résultat de la campagne en question.

Notre contexte posé, il ne nous reste plus qu'à choisir un outil d'analyse. Nos recherches nous ont permis d'identifier le modèle scientifique proposé par McCann et Pigeau qui sert à délimiter l'espace vital de commandement. Ce modèle se compose de trois éléments : responsabilité, compétence et autorité. Il propose une hypothèse d'équilibre optimal entre ces trois éléments. Soulignons que cet équilibre optimal n'est

pas statique. Il change avec les divers niveaux de commandement : stratégique, opérationnel et tactique. Le but de notre essai n'est pas de justifier le choix de ce modèle particulier mais nous en décrirons brièvement les aspects.

Finalement, nous nous efforcerons de cerner l'impact des diverses composantes du contexte choisi sur les trois axes du modèle. C'est à dire que nous prendrons tour à tour les éléments perte-zéro, contraintes politiques, décisions du commandant et que nous examinerons les impacts sur l'équilibre de l'espace vital de commandement afin de prouver notre thèse de départ.

### **Le phénomène perte-zéro – le public**

Mythe ou réalité, le phénomène perte-zéro continue de préoccuper. Omniprésent aux États-Unis, il semble plutôt relégué à l'anonymat ailleurs dans le monde. Mais d'où vient-il ? Dans une étude publiée par le major Mundy des Marines américains, celui-ci affirme « qu'il est reconnu que la guerre du Vietnam a engendré la croyance chez les chefs américains que le public ne tolère pas de perte dans un conflit limité »<sup>1</sup>.

Préoccupant, ce phénomène a fait l'objet non pas d'une ou deux études scientifiques approfondies, mais bien de trois. En effet, c'est sur ce sujet épineux que la corporation RAND aux États-Unis s'est penchée<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Timothy Mundy, *Casualty Aversion : Dispelling the Myth*, School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, December 1999, p. 6.

<sup>2</sup> Mark Lorell, Charles Kelly, Jr, with Deborah Hensler. *Casualties, Public Opinion and Presidential Policy during the Vietnam War*, Santa Monica, CA : RAND Corporation 1985, R-3060-AF. Benjamin C.Schwarz, *Casualties, Public Opinion and US Military Intervention*, Santa Monica, CA : RAND Corporation, 1994, MR-421-A/AF. Eric V.Larson, *Casualties and Consensus*, Santa Monica, CA : RAND Corporation, 1996, MR-726-RC.

Certains observateurs décrivent ce prétendu phénomène comme le « talon d'Achille américain »<sup>3</sup>. Les événements reliés à l'intervention américaine en Somalie, son non-intervention au Rwanda quelque temps après et le refus d'engager des troupes au sol au Kosovo semblent supporter cette affirmation. Cette perception cause des répercussions sur la politique de dissuasion pratiquée par les Etats-Unis. De fait, Saddam Hussein en serait arrivé au même constat. Discutant avec l'ambassadeur américain en Irak le 25 juillet 1990, Hussein aurait souligné que « les Etats-Unis étaient incapables de supporter la perte de 10,000 hommes lors d'une bataille »<sup>4</sup>.

Voyons donc de plus près les trois études de la corporation RAND. Le rapport de 1985 utilisa les guerres de Corée et du Vietnam pour examiner la profondeur l'équation *soutien du public versus le nombre de pertes*. Après analyse, les chercheurs conclurent que « le public tend à ne tolérer que des pertes minimales dans des situations de guerre limitée »<sup>5</sup>.

Par contre, comme le souligne le major Hyde, « l'étude n'a pas tenu compte de l'ensemble des variables soit, en autre, la raison pour laquelle le public avait soutenu l'effort malgré des pertes significatives pendant une période de temps prolongé »<sup>6</sup>.

Suite à la guerre du Golfe, une deuxième étude émana de la corporation RAND. Celle-ci proposa une contre thèse à l'étude de 1985 en s'attardant à examiner l'aspect du soutien du public vis-à-vis le retrait ou non des forces déployées. Cette étude conclut, après examen de divers sondages, qu'il n'y avait eu que peu de changement dans le

---

<sup>3</sup> Jeffrey Record, *Force Protection Fetishism*, Aerospace Power Journal, Vol 14 , no. 2, Summer 2000, p. 4.

<sup>4</sup> Daniel Byman and Matthew Waxman, *Defeating US Coercion* , Survival, Vol. 41, no 2. Summer, 1999, p. 108.

<sup>5</sup> Mark Lorell, Charles Kelly, Jr, with Deborah Hensler. *Casualties, Public opinion and Presidential Policy during the Vietnam War*, Santa Monica, CA : RAND Corporation 1985, R-3060-AF, p. vii.

<sup>6</sup> Charles Hyde, *Casualty Aversion : Implication for Policy Makers and Senior Military Officers*, Naval War College, Newport, R.I., 8 February 2000, p. 4.



soutien du public vis-à-vis le retrait des troupes. En bref, les Américains favorisent l'escalade avant le retrait afin d'arriver à une victoire décisive<sup>7</sup>. L'étude émet l'opinion que les chefs auraient mal interprété le souhait de la population. Celle-ci n'était pas opposée aux pertes de vie mais souhaitait plutôt une escalade décisive. Cette conclusion nous laisse perplexe, car elle est fondée sur un examen tout à fait limité des enjeux.

Enfin, l'étude de 1996, par Eric Larson, jeta un coup d'œil sur la façon dont le public arrive à une décision en ce qui a trait à son soutien vis-à-vis le maintien d'une intervention militaire. L'étude proposa que le public considère cinq facteurs lors de sa prise de position : les bénéfices anticipés de l'intervention, la perspective de réussite, les coûts réels ou anticipés, les changements dans la mission et le discours des chefs politiques<sup>8</sup>.

Larson remarqua que le soutien évolue selon la comparaison des bénéfices et de la perspective de succès contre les coûts actuels ou éventuels. Le public, ainsi, détermine si l'aboutissement en vaut les coûts engendrés<sup>9</sup>. Il continua en soulignant que lorsque l'on tient compte de l'importance des bénéfices perçus, la conclusion récente qu'il y a déclin de la part du public vis-à-vis sa tolérance aux pertes apparaît faible<sup>10</sup>.

Dans la même veine, le major Hyde, quant à lui, proposa qu'il soit tout à fait logique que s'il y a augmentation des pertes il en résultera un déclin de soutien de la part du public à moins que ce coût additionnel ne soit contrebalancé par une augmentation des

---

<sup>7</sup> Benjamin C. Schwarz, *Casualties, Public Opinion, and U.S. Military Intervention*, Santa Monica, CA : RAND Corporation, 1994, MR-431-A/AF, p. vii.

<sup>8</sup> Eric V. Larson, *Casualties and Consensus*, Santa Monica, CA, RAND Corporation, 1996, MR-726-RC, p. 10.

<sup>9</sup> Ibid. p. 12.

<sup>10</sup> Ibid. p. 49.

bénéfices anticipés ou une meilleure perspective de succès<sup>11</sup>. Suite à ces études, nous nous permettons d'avancer qu'une relation de cause à effet simple entre le nombre de pertes et le soutien du public vis-à-vis le maintien d'une action militaire est insuffisante. La façon dont le public se fait une idée apparaît beaucoup complexe. En bref, le public est prêt à tolérer des pertes humaines si les bénéfices perçus les justifient.

En ce qui a trait à l'attitude canadienne, celle-ci n'a encore suscité aucune étude. Par contre, McCann et Pigeau soutiennent que le public canadien est fier des engagements humanitaires des Forces canadiennes, mais qu'il n'a que peu de tolérance envers les pertes humaines qui peuvent en résulter<sup>12</sup>. Est-ce à conclure que le public canadien a horreur des pertes humaines ? Ceci, à notre avis reste à démontrer.

### **Le phénomène perte-zéro – les chefs.**

Après avoir mis un bémol sur la notion qui veut que le public exige en tout temps une perte zéro, penchons-nous à présent sur la même problématique mais du point de vue des chefs.

Une récente étude du *Triangle Institute for Securities Studies* propose quelques précisions sur cet aspect. Par l'intermédiaire d'un sondage, l'étude examine trois cas d'interventions possibles : stabiliser un gouvernement au Congo, prévenir l'acquisition d'armes de destruction massive par l'Irak, et défendre Taïwan d'une invasion chinoise. Le sondage a porté sur 4900 Américains répartis en trois groupes : officiers militaires

---

<sup>11</sup> Charles C. Hyde, *Casualty Aversion : Implication for Policy Makers and Senior Military Officers*, Naval War College, Newport, R.I., 8 February 2000, p. 7.

<sup>12</sup> Carol McCann et Ross Pigeau, *Research Challenges for the Human in Command*, dans McCann et Pigeau (éd.), *Human in Command*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publisher, 2000, p. 390.

supérieurs, élite civile, et le grand public. Le résultat à la question *Combien de pertes humaines sont acceptables pour chacun des scénarios ?* est répertorié à la figure 1.

Figure 1 – nombre de pertes humaines acceptables<sup>13</sup>.

Mission	Militaire	Élite civile	Grand public
Congo	284	484	6,861
Irak	6,016	19,045	29,853
Taiïwan	17,425	17,554	20,172

En examinant les chiffres, les chercheurs sont arrivés à la conclusion que les chefs militaires ont une aversion aux pertes encore plus grande que le public. Ceux-ci émettent l'opinion que l'impression des chefs civils et militaires voulant que le public américain ne supporte pas de pertes n'est pas corroborée par les données du sondage. De plus, les chercheurs soutiennent que l'élite civile et, qui plus est, les officiers militaires supérieurs sont beaucoup plus intolérants que les citoyens américains<sup>14</sup>.

Alors comment expliquer cette attitude des chefs militaires ? Les auteurs supposent que les officiers militaires peuvent manquer de confiance envers l'élite politique, car cette élite fait habituellement volte-face lorsque les pertes humaines augmentent. Les auteurs avancent la théorie que le phénomène perte-zéro devient une mesure de succès ou d'échec dans l'esprit des militaires<sup>15</sup>.

Dans les faits aujourd'hui peut-on constater cette inquiétude des officiers supérieurs ? Prenons à titre d'exemple le déploiement du contingent américain au

---

<sup>13</sup> Peter D. Feaver and Christopher Gelpi, *How Many Deaths Are Acceptable ? A Surprising Answer*, Washington Post, 7 November 1999, p. B3.

<sup>14</sup> *Loc. cit.*

<sup>15</sup> *Loc. cit.*

Kosovo. Il est intéressant de s'attarder à l'énoncé de mission de la brigade responsable du secteur américain. La protection de la force y est élevée au rang d'objectif primordial, tandis que les tâches associées à la mission, tel le maintien d'un environnement sécuritaire, sont reléguées à une priorité secondaire. Cette approche résulta en la création d'un camp forteresse<sup>16</sup>. Cette obsession avec la protection de la force suscita la moquerie des officiers européens des autres secteurs<sup>17</sup>.

Si nous considérons ce fait dans un contexte plus large, nous pouvons supputer que les officiers supérieurs ont produit un filtre ou paradigme par lequel les plans militaires doivent passer<sup>18</sup>. De plus, ce filtre a créé un cercle vicieux qui a engendré un dilemme sérieux au niveau de l'éthique. Comme le souligne le professeur Snider de West Point, l'éthique militaire est construit à partir des principes d'abnégation et d'accomplissement de la mission<sup>19</sup>.

Qu'en pensent les Européens et les Canadiens ? Lors de notre recherche, il nous est apparu que le phénomène perte-zéro n'avait fait l'objet d'aucune étude tant en Europe qu'au Canada. Par contre, nous pouvons voir des traces de ce souci. Le lieutenant-général Dallaire en fait foi dans « *Human in Command* ». Il nous donne l'exemple du contingent belge qui, après avoir perdu dix soldats dans une escarmouche au Rwanda, se retira quelques jours après<sup>20</sup>. En discutant des pertes, il nous confronte à la réalité que l'impact politique d'avoir des pertes humaines risque d'être un facteur prépondérant dans

---

<sup>16</sup> Jeffrey Smith, *A GI's Home in his Fortress : High Security, High Comfort, U.S. Base in Kosovo Stirs Controversy*, Washington Post, 5 October 1999, sec A, p. 11.

<sup>17</sup> *Loc. cit.*

<sup>18</sup> Charles C. Hyde, *Casualty Aversion : Implication for Policy Makers and Senior Military Officers*, Naval War College, Newport, R.I., 8 February 2000, p. 16.

<sup>19</sup> Don Snider et autres, *Army Professionalism, The Military Ethic and Officership in the 21<sup>st</sup> Century*, West Point, New York, <http://www.usafa.af.mil/jscope/JSCOPE00/Snider/Snider00.html>, visionné 11 septembre 2001

le mécanisme décisionnel du commandant. Tout comme Snider, le lieutenant-général Dallaire s'interroge sur l'impact que ce phénomène pourrait avoir sur l'éthique militaire «la mission, mon personnel et moi-même»<sup>21</sup>.

Faute d'étude sur l'aspect canadien, nous pouvons seulement imaginer que le général Dallaire reflète la pensée ou l'attitude des officiers supérieurs canadiens.

Contrairement au public, le phénomène perte-zéro auprès des officiers supérieurs semble au cœur de leur préoccupation. D'emblée, nous pouvons avancer que ceci influence directement la façon dont ceux-ci examinent et établissent un plan militaire. De plus, force nous est de constater que ce phénomène est, sans l'ombre d'un doute, pernicieux au niveau de l'éthique militaire.

### **Le phénomène perte-zéro – la campagne aérienne**

À présent, jetons un coup d'œil sur l'impact du phénomène perte-zéro sur la campagne aérienne du Kosovo. Il apparaît que ce phénomène a été au centre des préoccupations au plus haut niveau de la hiérarchie militaire. Ignatieff nous révèle dans son livre de « Virtual War » que l'instinct politique du général Wesley Clark lui dictait une perte d'équipage minimale<sup>22</sup>. Puisque le lieutenant-général Short, commandant de la campagne aérienne, se rapportait au général Clark, nous supposons que d'intenses discussions sur ce sujet entre les deux hommes ont dû survenir.

---

<sup>20</sup> R. A. Dallaire, Lieutenant-général, *Command Experiences in Rwanda*, dans McCann et Pigeau (éd.), *Human in Command*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000, p. 38.

<sup>21</sup> Ibid., p. 37.

<sup>22</sup> Micheal Ignatieff, *Virtual War*, Toronto, Viking Group Publisher, 2000, p. 42.

Afin de mettre les choses en perspective, il est intéressant de rapporter ici quelques commentaires tenus lors du colloque de la Eaker Institute sur la campagne aérienne du Kosovo. L'Air Vice Marshal R. A. Mason, RAF, a émis l'opinion qu'un trop grand nombre d'avions avait été destiné à la mise hors de combat des moyens de défense aérienne ennemis (SEAD) durant les missions et que cet état de fait fut engendré par une décision délibérée de chercher à n'avoir aucune perte<sup>23</sup>. Au dire de Mason, il est clair que l'objectif perte-zéro a pris préséance sur l'accomplissement de la mission.

### **Les contraintes politiques**

Dans tous les conflits, les militaires doivent faire face à un certain nombre de contraintes d'ordre politique. Cette section mettra en évidence les contraintes gérées par lieutenant-général Short, commandant de la composante aérienne de la force interarmées (JFACC).

L'OTAN étant une organisation qui opère par consensus, la résultante fut un plan de campagne en trois phases reflétant une gradation des frappes. Ce crescendo sert une diplomatie coercitive et non pas une campagne militaire traditionnelle. En bref, les trois phases peuvent être décrites comme suit : phase I - frappe sur les éléments de défense anti-aérienne et leur centre de commandement et contrôle, phase II - frappe sur un ensemble de cibles militaires au sud du 44° parallèle, et phase III - frappe sur un ensemble de cibles ne se limitant pas à des cibles purement militaires et ce même au cœur de Belgrade<sup>24</sup>. Cette escalade voulue allait à l'encontre des théories de l'emploi de

---

<sup>23</sup> James A. Kitfield, *Another Look at the Air War That Was*, Air Force Magazine, October 1999, p. 43.

<sup>24</sup> Dana, Priest, *United NATO Front Was Divided Within*, Washington Post, 21 September 1999.

l'arme aérienne, telles que prônées par Douhet, Mitchell et Trenchard, ainsi que de la doctrine de la Force aérienne américaine qui, elle aussi, veut un emploi décisif de la puissance aérienne. Pas de demi-mesure. Le lieutenant-général Short, quant à lui, aurait grandement souhaité débiter la campagne par la phase III. Lors de son témoignage au comité du Sénat américain, il souligne qu'il aurait dirigé ces attaques vers la « tête du serpent » dès la première nuit. Il aurait interrompu l'électricité, frappé quelques ponts enjambant le Danube et détruit cinq ou six quartiers généraux au centre de Belgrade<sup>25</sup>. Le célèbre historien John Keegan lui donne raison en disant qu'il y a effectivement eu deux campagnes. La première d'un mois. La deuxième de six semaines. La première fut un échec. La deuxième, un succès<sup>26</sup>. Ce premier élément de contrainte politique n'est pourtant que la pointe de l'iceberg.

Une deuxième contrainte de taille est le processus d'autorisation des cibles. Tout au long de la campagne, l'autorisation des cibles fut hautement contrôlée par Washington et l'OTAN. Selon le lieutenant-général Short, l'interférence fut si grande qu'il se croyait de nouveau en 1968 lorsque les cibles étaient approuvées par le président des Etats-Unis en personne<sup>27</sup>. Le général Wesley Clark fait, lui aussi, grand état de cette interférence dans son livre. Par exemple, il nous confit qu'après les attaques de la première nuit, il n'avait toujours pas reçu l'approbation des cibles de Washington ou du secrétaire général de l'OTAN pour la journée suivante<sup>28</sup>. Nous pouvons aisément nous imaginer l'impact que cette deuxième contrainte a eu sur le cycle de production des ordres de mission aérienne (ATO), qui sont normalement produits 72 heures à l'avance.

---

<sup>25</sup> Robert S. Dudley, *Verbatim*, Air Force Magazine, December 1999, p. 58.

<sup>26</sup> John, Keegan, *Please, Mister Blair, Never Take such a Risk Again*, London Daily Telegraph, June 6, 1999, p. 1.

Au centre de cette interférence était sans l'ombre d'un doute, l'inquiétude des divers gouvernements vis-à-vis les dommages collatéraux et les pertes civiles. Le général Clark admet que la variable clef pour l'acceptation ou le refus d'une cible était le niveau de risque de dommages collatéraux<sup>29</sup>. Pire encore fut le résultat de cette interférence politique au niveau tactique. En effet, lors du bombardement d'un pont, un train se présenta de façon inopinée, ce qui entraîna des pertes civiles importantes. Suite à cet incident, le lieutenant-général Short se vit contraint de restreindre les frappes sur des ponts à des heures précises qui rendirent ces frappes hautement prévisibles<sup>30</sup>.

Ce souci extrême de réduire les dommages collatéraux eut aussi des répercussions sur le lieutenant-général Short lui-même. Il était si inquiet des répercussions légales possibles sur les équipages qu'il demandait aux pilotes de l'appeler directement par radio s'ils avaient des doutes quelconques. Micheal Ignatieff rapporte l'incident d'un pilote ayant repéré un char d'assaut près d'une maison. Celui-ci demanda à Short l'autorisation pour la frappe. Et Short de répondre : « Dites-lui de s'exécuter. S'il endommage cette maison, ce sera ma responsabilité »<sup>31</sup>.

Quant à eux, les gouvernements britannique et français avaient imposé une restriction à leurs équipages. Ceux-ci ne pouvaient attaquer les troupes serbes au Kosovo lorsqu'un village se trouvait à moins de 500 mètres de leurs cibles. Pourtant, selon Clark, ces cibles étaient de la plus haute importance afin de stopper le nettoyage ethnique<sup>32</sup>.

---

<sup>27</sup> Paul C. Strickland, *USAF Aerospace Power Doctrine : Decisive or Coercive ?*, Aerospace Power Journal, Fall 2000, p. 22.

<sup>28</sup> Wesley, Clark, *Waging Modern War*, New York, Public Affairs, p. 201.

<sup>29</sup> Ibid. p. 224.

<sup>30</sup> Shella, Foote, *Commander Hits Excessive Focus on Collateral Damage*, Defense Daily, vol. 204, issue 6, October 25, 1999.

<sup>31</sup> Michael, Ignatieff, *The Virtual Commander*, Toronto, Viking Group, p. 101.

<sup>32</sup> Loc. op. p. 275.



Une troisième et quatrième contraintes politiques strictement américaines valent d'être rapportées ici. Pour des considérations nationales, les Etats-Unis décidèrent de ne pas placer sous les ordres du Commandant de la composante aérienne de la force interarmées, les avions furtifs B-2 et F-117, ainsi que les missiles de croisière Tomahawk. Ces armes furent maintenues sous contrôle strictement américain<sup>33</sup>. De facto, ceci créa une structure de commandement parallèle faisant fi du principe d'unité de commandement. À notre avis, ceci eut un impact majeur sur les relations entre le lieutenant-général Short et les multiples représentants nationaux servant sous ses ordres. De son propre aveu, le lieutenant-général Short se sentait mal à l'aise lors des révisions journalières des ordres de mission aérienne<sup>34</sup>.

Cinquièmement, le partage de renseignements militaires avec les alliées eut à subir certaines restrictions nationales américaines. À quel point celles-ci furent importantes demeure inconnu ? Le lieutenant-général Short, lorsqu'il nous livre ses leçons, fait seulement état d'un certain manque de transparence<sup>35</sup>.

Les contraintes politiques dans l'exécution d'une mission militaire apparaissent de plus en plus comme l'apanage des conflits modernes. Les gouvernements cherchent à s'assurer l'appui du public qui devient, pour sa part, de plus en plus réfractaire à la violence. Ceci force les gouvernements à vouloir tout contrôler. Malheureusement, cette ingérence a des conséquences néfastes sur les opérations car elle nie l'application des

---

<sup>33</sup> Paul, C. Strickland, *USAF Aerospace Power Doctrine : Decisive or Coercive ?*, Aerospace Power Journal, Fall 2000, p. 33.

<sup>34</sup> John, A. Tirpak, *Short's View of the Air Campaign*, Air Force Magazine, September 1999, p. 45.

<sup>35</sup> John. A. Tirpak, *Kosovo Perspective*, Air Force Magazine, April 2000, p.33.

principes de base de l'art de la guerre. Comme le souligne le général Clark, la conduite des opérations au Kosovo a violé presque tous les principes de la guerre<sup>36</sup>.

Succinctement, nous avons fait ressortir les contraintes politiques suivantes : une approche d'escalade des moyens utilisés, le processus restrictif d'approbation des cibles, le souci impérieux de réduire au minimum les dommages collatéraux et les pertes civiles, la nécessité de promulguer deux ordres de mission aérienne et le manque de partage des renseignements militaires. Nous reprendrons ces cinq thèmes au cours de la troisième partie.

## **Le commandant**

Dans cette section, nous identifierons quelques-unes des décisions prises par le lieutenant-général Short. À notre avis, deux décisions prises méritent d'être mentionnées. D'abord, le lieutenant-général nous révèle qu'il a mis en poste des officiers américains dans tous les postes clés de la structure de commandement. De façon introspective, il ajoute qu'il avait ainsi failli à la tâche en n'assignant pas à des postes névralgiques des officiers provenant des divers autres pays de l'Alliance<sup>37</sup>. Peut-on blâmer l'homme ? lui qui posa sensiblement ce geste dans l'intention bien arrêtée de créer une équipe qui irait à la victoire. Mais ce faisant, n'a-t-il pas hypothéqué sa relation avec les alliés ?

En deuxième lieu, il faut noter l'absence d'une cellule responsable de la stratégie, de la répartition et du ciblage (Strat /GAT). Selon le colonel Strickland, ceci découla directement de l'expectative d'une victoire rapide parmi les hauts dirigeants. Encore une

---

<sup>36</sup> Wesley, Clark, *Waging Modern War*, New York, Public Affairs, p. 423.

<sup>37</sup> John A. Tirpak, op. cit., p. 33.

fois, le lieutenant-général Short se dit fautif et souligne qu'il n'aurait pas dû attendre quatre semaines avant de mettre en place cette cellule<sup>38</sup>. Des enjeux qui relèvent du commandant, nous avons à présent brossé le tableau. Il ne nous manque plus qu'un outil théorique afin d'examiner les répercussions que ces éléments ont eu sur son efficacité opérationnelle. Dans la prochaine section, nous expliciterons le modèle retenu.

### **Le modèle McCann – Pigeau**

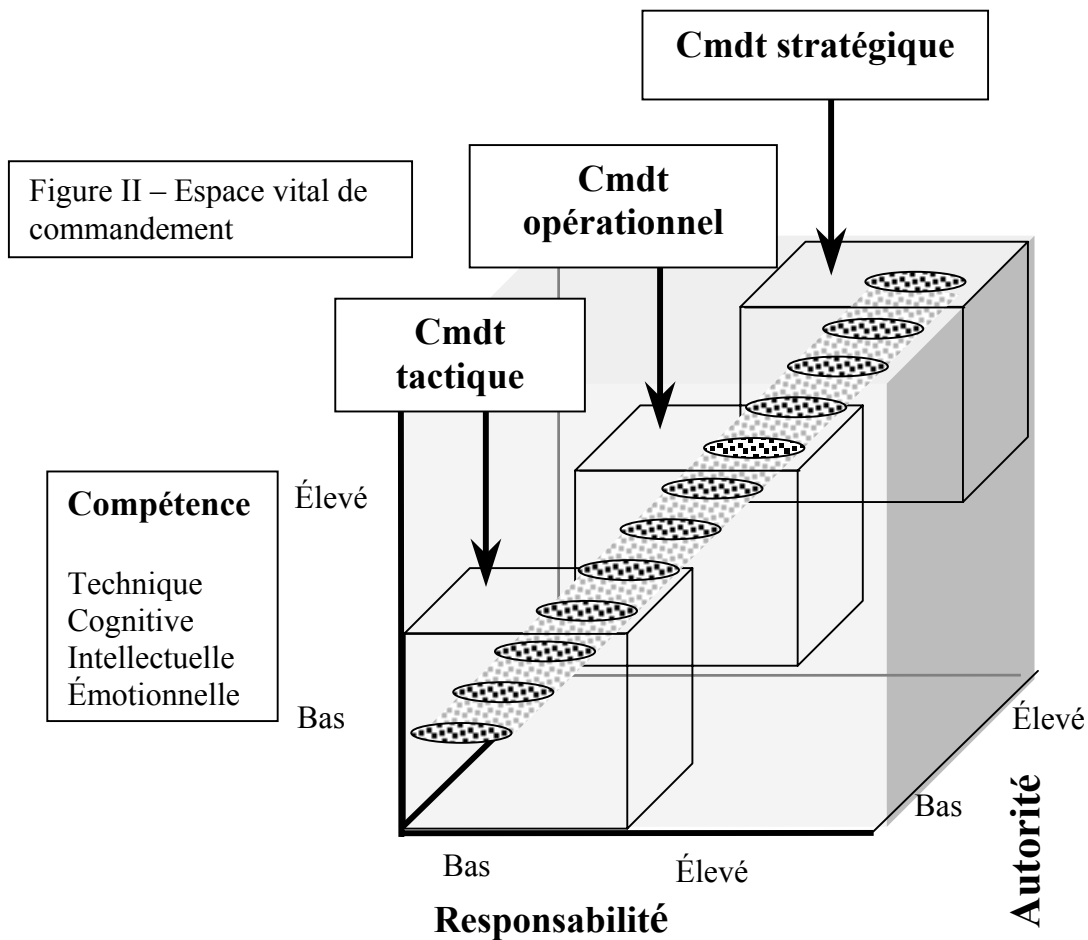
Rappelons ici notre thèse de départ qui veut que les exigences des conflits armés modernes contraignent les commandants de telle sorte que leurs efficacités à poursuivre la mission peut s'en trouver compromise. Nous avons débuté par examiner les enjeux essentiels : le phénomène perte-zéro, les contraintes politiques et quelques éléments relatifs au commandant. Afin de pouvoir interpréter ces divers éléments, il nous faut à présent un cadre référentiel. Il y a eu nombre d'approches pour tenter de définir ce qui fait un bon chef. L'approche la plus répandue le définit à l'intérieur de traits de personnalité. On retrouve des listes tellement vastes de caractéristiques qu'il est douteux qu'un seul homme puisse toutes les réunir.

Pour leur part, Pigeau et McCann contribuent de façon significative à faire progresser l'état des connaissances en ne s'attardant pas seulement aux compétences des chefs, mais en amenant deux autres dimensions importantes : l'autorité et la responsabilité qui forment l'espace vital de commandement. Le commandant se retrouve dans cet espace vital non seulement en équilibre mais un équilibre optimal selon un niveau de responsabilité donné. Succinctement, le commandant doit avoir l'autorité

---

<sup>38</sup> Paul, C. Strickland, *USAF Aerospace Power Doctrine : Decisive or Coercive ?*, Aerospace Power Journal, Fall 2000, p. 23.

appropriée et les compétences requises pour le degré de responsabilité associé à sa position. (figure II)<sup>39</sup>.



McCann et Pigeau soulèvent en autres les concepts d'autorité légale et personnelle, ainsi que la notion de responsabilité intrinsèque et extrinsèque. Ces concepts ne sont pas étrangers au monde managérial. Tandis que le concept d'autorité légale et personnelle est bien compris, nous croyons que la notion de responsabilité demande qu'on s'y attarde. Selon McCann et Pigeau, la responsabilité extrinsèque implique une obligation de rendre compte au public et à l'autorité supérieure. Quant à elle, la responsabilité intrinsèque

<sup>39</sup> Ross Pigeau et Carol McCann, *What is a Commander*, dans Bernard Horn and Steven J. Harris (éd.), *Generalship and the Art of the Admiral : Perspectives on Canadian Senior Military Leadership*, Ste Catharines, Ontario, Vanwell Publishing Limited, 2001, p. 83-88.

implique une obligation personnelle vers l'accomplissement de la mission<sup>40</sup>. De plus, ils proposent une nouvelle définition pour le commandant soit : une combinaison de poste/personne qui évolue dans un espace de commandement en équilibre possédant des pouvoirs spéciaux, pouvoir d'ordre disciplinaire et pouvoir de mettre en danger de mort ses subalternes<sup>41</sup>. Ces pouvoirs le différencient du gestionnaire civil.

McCann et Pigeau identifient les compétences comme devant être physique, intellectuelle, émotionnelle et interpersonnelle. D'après Yukl, les agrégats acceptés afin de décrire les diverses aptitudes humaines sont plutôt technique, cognitive et interpersonnelle<sup>42</sup>. Les aptitudes techniques ainsi accommodent la compétence physique proposée par McCann et Pigeau. De l'avis de Yulk, ce que décrivent comme une compétence émotionnelle McCann et Pigeau n'est autre que des traits de personnalité et non pas une compétence<sup>43</sup>. Malgré tout, nous retiendrons la compétence émotionnelle proposée, car cette classification suggère un potentiel d'apprentissage. Ce potentiel est à notre avis pertinent.

Pour les fins de notre étude, nous utiliserons donc le cadre que proposent McCann et Pigeau ainsi que leurs concepts d'espace vital de commandement et d'équilibre optimal. Néanmoins, les compétences que nous privilégierons seront plutôt celles de Yulk, c'est-à-dire technique, cognitive et interpersonnelle tout en retenant la compétence émotionnelle de McCann et Pigeau. De la sorte, nous pourrions indiquer où se trouvent les déséquilibres existants dans le cadre référentiel du commandant de la campagne

---

<sup>40</sup> Ibid. p. 85-86.

<sup>41</sup> Ibid. p. 99.

<sup>42</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations* », Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1989, p. 191.

<sup>43</sup> Gary Yulk, *Leadership Competencies Required for the New Army and Approaches for Developing Them*, dans James Hunt, Georges Dodge and Leonard Wong (éd.), *Out of the Box Leadership : Transforming the 21<sup>st</sup> Century Army and Other Top Performing Organizations*, Stamford, Connecticut, Jai Press, 1999, p. 256.

aérienne au Kosovo. Cet approche, à notre avis, rejoint McCann et Pigeau lorsqu'ils concluent que le Commandant doit se retrouver en équilibre dans l'espace vital de commandement afin de s'assurer que le pouvoir du commandant ne soit pas abusé ou rendu inefficace et que l'individu qui remplit le poste soit compétent pour mener à bien la mission<sup>44</sup>.

### **L'analyse – le phénomène perte-zéro**

Le lieutenant-général Short avance qu'il n'aurait pas été contraint par le général Clark de ne subir aucune perte. Il aurait exécuté sa mission sans que ce facteur n'entre en ligne de compte<sup>45</sup>. Cependant le général Clark, dans son récent livre, nous confit que « sa mesure de mérite première était de ne point perdre d'avion, minimiser la perte d'avion » ce qui, selon lui, répondait à l'inquiétude du lieutenant-général Short.<sup>46</sup> Il est aisé de constater que les formulations utilisées par les deux hommes apparaissent contradictoires. Entre *aucune perte* et *minimiser les pertes*, il y existe bel et bien une différence.

Voyons maintenant l'influence que ce phénomène a engendrée sur l'équilibre de l'espace vital de commandement du lieutenant-général Short. Si nous considérons l'axe responsabilité, il est évident que le commandant s'est vu assigner une mission étendue. Vu que la consigne perte-zéro s'impose de façon prééminente, nous sommes en droit de postuler que celle-ci dominait l'accomplissement de la mission. En l'occurrence, un

---

<sup>44</sup> Ross Pigeau et Carol McCann, *What is a Commander*, dans Bernard Horn and Steven J. Harris (éd.), *Generalship and the Art of the Admiral : Perspectives on Canadian Senior Military Leadership*, Ste Catharines, Ontario, Vanwell Publishing Limited, 2001, p. 98.

<sup>45</sup> John A. Tirpak, *Short's View of the Air Campaign*, Air Force Magazine, September 1999, p. 43.

<sup>46</sup> Wesley, Clark, *Waging Modern War*, New York, Public Affairs, p. 183.

problème d'éthique militaire se posait, tel que soutenu par Dallaire et Snider. Nous notons donc un déséquilibre au niveau de la responsabilité intrinsèque.

De plus, si nous examinons l'axe autorité, nous notons un déséquilibre au niveau de l'autorité légale (mettre en danger la vie des soldats) que le lieutenant-général Short aurait dû posséder. Cette autorité fut diminuée à tel point que les chances de succès de la mission furent réduites. En ce qui concerne l'axe compétence, le fait de se concentrer sur la perte-zéro a influencé la façon dont il a dû résoudre le problème de la protection de la force. Son jugement (compétence cognitive) fut effectivement biaisé et ceci entraîna une solution non optimale. Tel que mentionné plus haut, l'Air Vice Marshal Mason souligne ce fait lorsqu'il examine le partage des effectifs offensifs et défensifs lors des frappes. Le col Davies, le commandant de la force opérationnelle canadienne, se range de cet avis : « Ce n'est que dans les dernières cinq semaines que nous avons pu constater un partage plus équilibré »<sup>47</sup>.

Implicite ou explicite, cette contrainte de perte-zéro a directement influencé le niveau de tolérance aux risques du commandant. Nous constatons qu'il y eut un déséquilibre complexe entre l'axe autorité et responsabilité ce qui exerça une pression négative sur ses compétences cognitives. En effet, durant le premier mois d'opération, seulement 15% du total des sorties effectuées furent dédié aux frappes, alors que ce pourcentage s'éleva plus tard à 30%<sup>48</sup>.

Pourquoi ce changement de cap ? Nous avançons l'idée qu'au début du conflit, le lieutenant-général Short était en désaccord avec la stratégie des frappes limitées. Ce qui

---

<sup>47</sup> Dwight, Davies, *Air Power Application*, présentation faite au cours d'état-major interarmées de la réserve, Toronto, 13 juillet 2001.(cité avec permission)

résulta, chez lui, en une volonté de primer la protection de la force avant l'atteinte de la mission car, selon lui, celle-ci semblait improbable. Lorsque la stratégie de frappe aérienne évolua vers une stratégie plus proche de celle qu'il prônait (autorisation de bombarder Belgrade de façon systématique), c'est-à-dire une stratégie de puissance décisive, celui-ci put réajuster ses priorités. Une autre proposition mérite d'être explorée. Rappelons que les quatre premières semaines de bombardements se sont attardées à détruire l'infrastructure de défense anti-aérienne. Un certain niveau de destruction fut certainement atteint ce qui réduisit le risque aux équipages. Donc, le changement apporté par le lieutenant-général Short concernant la protection de la force n'aurait pas été le produit d'un changement de tolérance aux risques vis-à-vis les pertes humaines, mais bien le produit d'une diminution de la menace. Nous croyons plus vraisemblable notre deuxième proposition et nous concluons que le déséquilibre des axes engendré par le phénomène perte zéro fut présent tout au long de la campagne.

### **Analyse – contraintes politiques**

Pour débiter, nous traiterons des sujets de la stratégie imposée d'escalade, du processus d'approbation des cibles, de la contrainte de réduction des dommages collatéraux et des pertes civiles.

Tel que constaté antérieurement, le plan de campagne qui avait été approuvé ne tenait pas compte des théories d'emploi de l'arme aérienne. Ce plan provoqua des

---

<sup>48</sup> U.S.A., *Kosovo Backgrounder*, June 30, 1999, [http://www.house.gov/hasc/Publications/106thcongress/Kosovo Backgrounder. PDF.](http://www.house.gov/hasc/Publications/106thcongress/Kosovo_Backgrounder.PDF), visionné le 15 septembre 2001.



affrontements répétés entre le général Clark (SACEUR) et le lieutenant-général Short.

Celui-ci nous confie :

« On one of SACEUR's visit's to the CAOC, he threw everyone out of the room and remarked that I was very sharp with him. I replied that I didn't mean to be, but was appalled at the guidance to me. I felt I did everything I could to get SACEUR to understand airpower. I did everything I could to oppose what I thought was bad guidance. I don't absolve myself of the responsibility and clearly I am responsible for the air campaign »<sup>49</sup>.

Cette citation se veut révélatrice. Le lieutenant-général Short fait preuve de détermination (compétence émotionnelle) afin de rétablir un déséquilibre entre son autorité discrétionnaire légale, lui permettant de sélectionner les cibles et la façon d'exécuter sa mission. En outre, elle nous révèle clairement sa responsabilité intrinsèque vis-à-vis l'accomplissement de la mission. Néanmoins, il y a lieu de s'interroger sur sa compétence interpersonnelle (communication), car le message ne fut pas compris par SACEUR. Quant à ses compétences cognitives, elles furent rudement mises à l'épreuve dans la formulation de ses arguments.

Sa compétence cognitive de créativité fut aussi fortement ébranlée par toutes ses contraintes politiques. Ces contraintes créèrent une sorte de carcan qui brima l'utilisation de cet atout important qu'est la créativité au niveau opérationnel. Tel que mentionné au cours de la première section, chaque nouvel incident entraînant des dommages collatéraux fut accompagné de restrictions de plus en plus astreignantes qui reléguèrent à l'arrière-plan les occasions de faire preuve de créativité. Ainsi, il a dû imposer des restrictions d'attaques concernant les frappes des ponts. Les équipages devaient attaquer

---

<sup>49</sup> Paul, C. Strickland, *USAF Aerospace Power Doctrine : Decisive or Coercive ?*, Aerospace Power Journal, Fall 2000, p. 19.

entre 22 H 00 et 04 H 00, ce qui les rendit vulnérables au tir aérien ennemi<sup>50</sup>. Ce manque d'autorité légale occasionné par les contraintes politiques créait, encore une fois, un déséquilibre entre ses compétences techniques (tactique) et ses compétences cognitives (jugement) tout en grugeant son autorité personnelle. McCann et Pigeau soulignent que l'autorité personnelle est accordée par les collègues et les subordonnés qui s'attendent à ce que le chef agisse d'une façon consistante avec la confiance qui lui est accordée. L'autorité personnelle sous-entend donc une responsabilité vers le bas, vers ceux qui se trouvent la source de cette autorité<sup>51</sup>. Alors qu'il imposait ses restrictions d'attaque, sa capacité de commandement se voyait compromise. En effet comment être en équilibre optimal lorsque votre autorité légale n'est pas à la hauteur de vos responsabilités ?

Examinons à présent les deux contraintes politiques qui lui furent imposées directement par son gouvernement : la nécessité de produire deux ordres de mission aérienne (ATO) et le manque de transparence au niveau du renseignement militaire. Dans un premier temps, ces deux contraintes grugeaient son autorité légale, déjà passablement malmenée. Nous le savons, la confiance se gagne par des gestes concrets. Dans cette difficile posture, le lieutenant-général Short envoyait un signal de manque de confiance envers ses subordonnés, effritant ainsi encore plus son autorité personnelle. Ne démontrant pas de confiance envers les membres de sa coalition, il ne pouvait l'exiger de ces derniers.

Les contraintes politiques eurent des répercussions sur son autorité personnelle et légale et sur l'ensemble des compétences délimitées par le modèle. Était-il toujours en

---

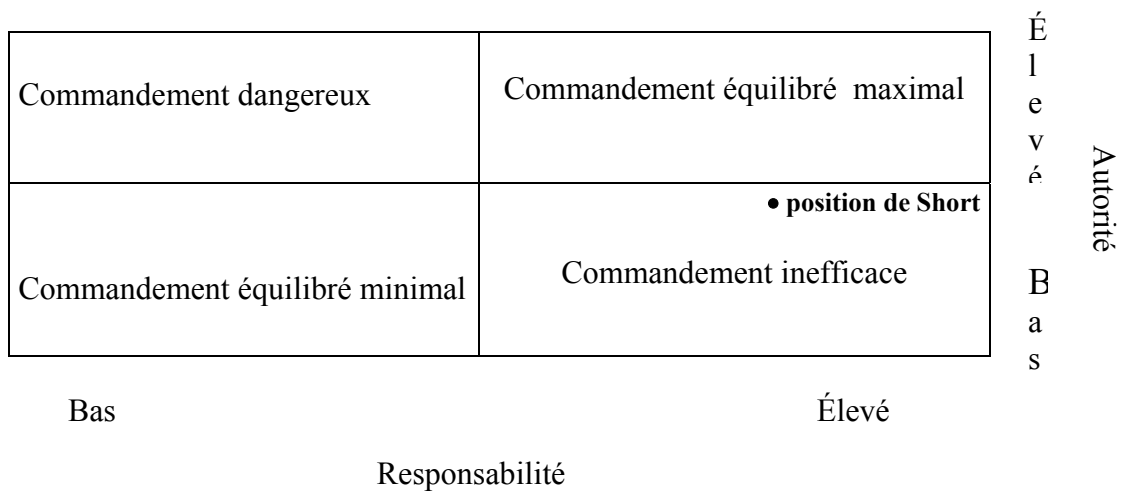
<sup>50</sup> Dana, Priest, *Air Chief Faults Kosovo Strategy*, The Washington Post, 22 October 1999, p. 14.

<sup>51</sup> Ross, Pigeau et Carol McCann, *What is a Commander*, dans Bernard Horn and Steven J. Harris (éd.), *Generalship and the Art of the Admiral : Perspectives on Canadian Senior Military Leadership*, Ste Catharines, Ontario, Vanwell Publishing Limited, 2001, p. 86.

équilibre optimal dans son espace vital de commandement ? En équilibre, peut-être, mais sûrement pas en position optimale d'équilibre.

Afin d'illustrer cette position non-optimale, nous reprenons à la figure III les axes responsabilité et autorité et avons positionné le lieutenant-général Short. Grâce à cette figure, nous mettons en évidence son manque d'autorité pour le niveau de responsabilité. Nous aurions désiré faire ce positionnement en nous servant des trois axes, mais la limite du médium papier nous limite à deux dimensions.

Figure III Positionnement de Short: axes autorité et responsabilité<sup>52</sup>



### Analyse – décisions du commandant

Deux de ses décisions nous intéressent : la nomination d'officiers américains à tous les postes clés et la lacune d'une cellule Strat/GAT pendant les premières semaines du conflit.

<sup>52</sup> Figure inspirée de Ross, Pigeau et Carol McCann, *What is a Commander*, dans Bernard Horn and Steven J. Harris (éd.), *Generalship and the Art of the Admiral : Perspectives on Canadian Senior Military Leadership*, Ste Catharines, Ontario, Vanwell Publishing Limited, 2001, p. 93.

Selon M. Rice, les aspects les plus délicats d'une opération menée par une coalition est le commandement et le contrôle. Les participants se soucient de l'identité du commandant et de son niveau d'autorité<sup>53</sup>. Il est de coutume, au sein de l'OTAN, que chaque pays participant à une opération se voit alloué un certain nombre de postes dans la structure de commandement et ce, proportionnellement à leur contribution en terme de troupe. Pourquoi le lieutenant-général Short a-t-il pris cette décision ? Faisant face à un inconnu, son besoin de sécurité a peut-être embrouillé son jugement (compétence cognitive). Yukl souligne que devant un monde en changement (incertitude) nous devons faire preuve de flexibilité<sup>54</sup>. Cette décision eut un impact sur son autorité personnelle. En posant ce geste, il transmettait encore une fois un message de manque de confiance envers les membres de sa coalition. Déjà minée par des contraintes politiques de tout ordre, l'autorité personnelle du lieutenant-général Short fut une fois de plus diminuée.

En ce qui a trait à la cellule Strat/GAT, le lieutenant-général Short possédait bien les compétences techniques pour en comprendre l'importance. Nous proposons que son jugement fut momentanément obscurci par sa mésentente avec le général Clark au sujet de la stratégie adoptée par l'alliance. Finalement, il est lui-même conditionné par l'espérance d'une victoire rapide grâce à une diplomatie coercitive et non pas grâce à une campagne militaire. Ce déséquilibre entre sa compétence technique et sa compétence cognitive se résoudra lors de la mise en application de la phase trois du plan de campagne. Nous verrons alors la création de cette cellule.

---

<sup>53</sup> Anthony J. Rice, *Command and Control : The Essence of Coalition Warfare*, Parameters, Spring 1997, p. 152.

<sup>54</sup> Gary Yukl, *Leadership Competencies Required for the New Army and Approaches for Developing Them*, dans James Hunt, Georges Dodge and Leonard Wong (éd.), *Out of the Box Leadership : Transforming the*

## Conclusion

Commander est d'abord et avant tout une activité humaine. Voilà pourquoi nous avons tenté de jeter un regard sur l'homme. La campagne aérienne du Kosovo nous a servi de toile de fond et le modèle théorique de McCann et Pigeau de chevalet. En premier lieu, nous avons examiné l'élément important qu'est le phénomène perte-zéro. Il puise vraisemblablement ses origines dans les traumatismes qui suivirent la guerre du Vietnam. Depuis, ce phénomène a influencé d'une façon ou d'une autre la politique étrangère américaine. Nous avons mis en relief la pensée du public qui, de fait, n'exige pas la perte-zéro, mais exige que les risques en valent la peine. Nous avons aussi constaté que le discours public jouait un rôle clé dans la formulation de la position du public. Par contre, du côté des chefs, il semble y avoir un paradoxe. En effet, les chefs démontrent une tolérance aux pertes plus faible que le public. Ce jugement de leur part semble influencé par une idée préconçue et donc fausse. Ici, nous parlons bien de perception et non pas d'une réalité. Car, en somme, l'objectif perte-zéro surpasserait-il l'accomplissement de la mission ? La réponse demeure floue : la problématique réelle.

Au cours de notre démarche, nous avons utilisé le modèle proposé par McCann et Pigeau. Ce modèle situe l'espace vital de commandement sur trois axes : responsabilité, autorité et compétence. De plus, nous avons exploité le concept d'équilibre entre les trois axes afin de délimiter une position opérationnelle optimale pour un commandant, et ceci, pour une situation donnée. Bien que le modèle nous fut d'un secours indéniable, la complexité de la relation entre les trois axes reste un problème difficile à résoudre.

---

*21<sup>st</sup> Century Army and Other Top Performing Organizations*, Stamford, Connecticut, Jai Press, 1999, p. 265.

Trouver réponse à la question de l'équilibre optimal n'est pas chose facile. Toutefois, nous jugeons cet outil comme des plus efficaces afin de circonscrire les éléments d'importance qui entrent en jeu. Nous sommes d'avis qu'il peut nous guider vers l'identification d'éléments à améliorer sur ces axes. Conséquemment, ce modèle nous permettrait d'identifier les lignes directrices pédagogiques que nous devrions dispenser à nos chefs afin que ces derniers possèdent les outils essentiels de leur profession.

L'analyse des divers éléments entrant en jeu lors du conflit moderne qu'a été de la campagne aérienne du Kosovo, nous a permis d'établir que le commandant ne se trouvait pas en position d'équilibre optimal à l'intérieur de son espace vital de commandement et que, par le fait même, son efficacité fut compromise. Nous avons mis en évidence le phénomène perte-zéro. Nous avons aussi examiné les contraintes politiques auxquelles a dû faire face le commandant. Nous avons constaté que toutes ces contraintes avaient diminué considérablement son autorité légale et personnelle créant ainsi un déséquilibre avec les responsabilités qu'il devait assumer. De plus, ce déséquilibre au niveau des axes autorité et responsabilité a affecté de façon négative ses compétences cognitives en le mettant, de fait, dans un carcan opérationnel étouffant. Cette situation a limité l'expression de sa créativité et de son jugement professionnel. Nous sommes en droit de nous demander si ce contrôle n'a pas été excessif, malgré l'apparent succès de la campagne. Tel que le souligne van Creveld, le contrôle est nécessaire mais il doit être bien dosé :

*« Monitoring should be close enough to secure reliable execution, but not so close as to undermine the authority and choke initiative »<sup>55</sup>.*

---

<sup>55</sup> Martin van Creveld, *Command in War*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1985, p. 9.

Finalement, nous avons mis en relief l'importance des compétences interpersonnelles tant dans les relations avec le niveau de commandement stratégique qu'avec les relations que le commandant doit entretenir avec les membres de la coalition.

Il ne fait aucun doute que le commandant de ce conflit moderne était loin de la position optimale d'équilibre dans son espace vital de commandement. Son efficience en tant que chef a été sapé par maintes contraintes.

Le général Jumper, commandant des Forces aériennes américaines en Europe, en témoigne :

*« It is the politics of the moment that is going to dictate what we are to do. If the limit of the consensus means gradualism, then we are going to have to find a way to deal with phased-air campaign... Efficiency may be sacrificed. »<sup>56</sup>*

Néanmoins, la victoire a été remportée contre un adversaire qui, somme toute, ne faisait pas le poids militairement. La question suivante se pose donc avec d'autant plus d'acuité : aurions-nous pu l'obtenir devant un adversaire de calibre ?

---

<sup>56</sup> James A. Kitfield, *Another Look at the Air War That Was*, Air Force Magazine, October 1999, p. 41.

## Bibliographie

AUBIN, Stephen P. « Operation Allied Force : War or Coercive Diplomacy? », *Strategic Review*, vol 27 no 3, Summer 1999, p. 4-12

BYMAN, Daniel, et Matthew Waxman. « Defeating US Coercion », *Survival*, Vol. 41, no 2. Summer, 1999, p. 107-120.

CLARK, Wesley. *Waging Modern War*, New York, Public Affairs, p. 479.

DALLAIRE, Roméo A., Lieutenant-général, « Command Experiences in Rwanda », dans McCann et Pigeau (éd.), *Human in Command*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000, p. 390.

DAVIES, Dwight. *Air Power Application*, présentation faite au cours d'état-major interarmées de la réserve, Toronto, 13 juillet 2001. (avec permission)

DUDNEY, Robert S. « Verbatim », *Air Force Magazine*, vol 82 no 12, December 1999, p. 58.

EVAN, Michael. « Dark Victory [casualty aversion and the air campaign] », *US Naval Institute Proceedings*, vol125 no. 9, September 1999, p.33-37.

FEAVER, Peter D. et Christopher, Gelpi. « How Many Deaths Are Acceptable ? A Surprising Answer », *Washington Post*, 7 November 1999, p. B3.

FOOTE, Shella. « Commander Hits Excessive Focus on Collateral Damage », *Defense Daily*, vol. 204, issue 6, October 25, 1999.

HYDE, Charles. *Casualty Aversion : Implication for Policy Makers and Senior Military Officers*, Naval War College, Newport, R.I., 8 February 2000, p. 27.

IGNATIEFF, Micheal. *Virtual War*, Toronto, Viking Group Publisher, 2000, p. 249.

JUMPER, John. « Kosovo Victory : a Commander's Perspective », *Royal Air Force Air Power Review*, vol 2 no 4, Winter 1999, p.1-10

KEEGAN, John. « Please, Mister Blair, Never Take such a Risk Again », *London Daily Telegraph*, June 6, 1999, p. 1.

KITFIELD, James A. « Kitfield, Another Look at the Air War That Was », *Air Force Magazine*, vol 82, no 10, October 1999, p. 39-43.

LARSON, Eric V. *Casualties and Consensus*, Santa Monica, CA : RAND Corporation, 1996, MR-726-RC., p. 126.



LORELL Mark, Charles Kelly, Jr, with Deborah Hensler. *Casualties, Public Opinion and Presidential Policy during the Vietnam War*, Santa Monica, CA : RAND Corporation 1985, R-3060-AF, p. 92.

McCANN, Carol, et Ross Pigeau. « Research Challenges for the Human in Command », dans McCann et Pigeau (éd.), *Human in Command*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publisher, 2000, p. 390

McCANN, Carol, et Ross, Pigeau. *Clarifying the Concepts of Control and Command*, Toronto, Defence and Civil Institute of Environmental Medicine, 1999, p. 16.

MUNDY, Timothy. *Casualty Aversion : Dispelling the Myth*, School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, December 1999, p. 59.

PIGEAU, Ross et Carol, McCann. « What is a Commander », dans Bernard Horn and Steven J. Harris (éd.), *Generalship and the Art of the Admiral : Perspectives on Canadian Senior Military Leadership*, Ste Catharines, Ontario, Vanwell Publishing Limited, 2001, p. 560.

PIGEAU, Ross, et Carol McCann. *Putting Command Back into Command and Control : Human Perspective*, Toronto, Defence and Civil Institute of Environmental Medicine, 1995, p.19.

PRIEST, Dana. « United NATO Front Was Divided Within », *The Washington Post*, 21 September 1999, p. A1.

PRIEST, Dana. « Air Chief Faults Kosovo Strategy », *The Washington Post*, 22 October 1999, p. A34.

RECORD, Jeffrey. « Force Protection Fetishism », *Aerospace Power Journal*, vol 14, no. 2, Summer 2000, p. 4-11.

RICE, Anthony J. « Command and Control :The Essence of Coalition Warfare », *Parameters*, Spring 1997,

SCHWARZ, Benjamin C. *Casualties, Public Opinion and US Military Intervention*, Santa Monica, CA : RAND Corporation, 1994, MR-421-A/AF.

SMITH, Jeffrey. « A GI's Home in his Fortress : High Security, High Comfort, U.S., Base in Kosovo Stirs Controversy », *The Washington Post*, 5 October 1999, sec A, p. 11.

SNIDER, Don et autres. « Army Professionalism, The Military Ethic and Officership in the 21<sup>st</sup> Century », West Point, New York  
<http://www.usafa.af.mil/jscope/JSCOPE00/Snider/Snider00.html>, visionné 11 septembre 2000

STRICLAND, Paul C. « *USAF Aerospace Power Doctrine : Decisive or Coercive ?*, *Aerospace Power Journal*, vol 14 no 3, Fall 2000, p. 13-25.

TIRPAK, John, A. « Short's View of the Air Campaign », *Air Force Magazine*, vol 82 no 9, September 1999, p. 43-47.

TIRPAK, John. A. « Kosovo Perspective », *Air Force Magazine*, vol 83 no 4, April 2000, p.28-33.

TONWSEND, Ian R. S. *Casualty Aversion: The New Principle of War*, Naval War College, Newport, R.I., 16 May 2000, p. 23.

UNITED STATES. Department of the Army, *FM22-100: Army Leadership*. Washington, DC, Aug 1999.

UNITED STATES, Department. of Defense, « Kosovo : Operation Allied Force after-action report », Washington, 2000, p. 150.

UNITED STATES, Department of Defense, *Kosovo Backgrounder*, June 30, 1999, [http://www.house.gov/hasc/Publications/106thcongress/Kosovo Backgrounder. PDF.](http://www.house.gov/hasc/Publications/106thcongress/Kosovo%20Backgrounder.PDF), visionné le 15 septembre 2001.

VAN CREVELD, Martin. *Command in War*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1985, p. 339.

WALKER, John. « Air Power for Coercion », *RUSI Journal*, vol 144 no 4, August 1999, p.13-19

YUKL, Gary. *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1989, p. 338.

YUKL, Gary. « Leadership Competencies Required for the New Army and Approaches for Developing Them », dans James Hunt, Georges Dodge et Leonard Wong (éd.), *Out of the Box Leadership : Transforming the 21<sup>st</sup> Century Army and Other Top Performing Organizations*, Stamford, Connecticut, Jai Press, 1999, p. 318.