



UNE FOI INÉBRANLABLE: LE COMMANDEMENT DÉFICIENT DE BOMBER HARRIS

PAR LE MAJOR LYNNE CHALOUX, CD

INTRODUCTION

Le présent article porte sur le commandement en temps de guerre du Bomber Command de la Royal Air Force (RAF) par le Maréchal en chef de l'Air Sir Arthur Harris de 1942 à 1945. L'analyse proposée se fonde sur le modèle du Dr Ross Pigeau et de Carol McCann qui vise à évaluer les dimensions de la compétence, de l'autorité et de la responsabilité (CAR), et à examiner l'efficacité et l'équilibre global du commandement de Harris. Ce modèle offre la profondeur d'analyse nécessaire des capacités, des responsabilités, des croyances, des actions et des réactions de Harris durant une période donnée et, par conséquent, apparaît comme le plus convenable pour disséquer les différents aspects de ce commandement complexe et controversé.

Cet article montre que Harris, bien qu'il eut été hautement qualifié dans plusieurs domaines et qu'il ait connu des succès impressionnants à la tête du Bomber Command, avait une approche intraitable et singulière de la guerre : détruire la capacité de production

de guerre de l'Allemagne en bombardant des zones urbaines. Cette approche inflexible a réduit sa capacité à considérer avec objectivité le contexte général et a constitué le talon d'Achille de son leadership. Elle a eu pour effet de limiter sa capacité de commandement tout en devenant constitutive d'un abus d'autorité et, en fin de compte, elle a eu un effet néfaste sur l'offensive alliée. Sa foi inébranlable s'est transformée en « une obstination et un dogmatisme... [qui] ont empêché Harris d'être considéré comme un commandant véritablement exceptionnel¹ . »

CONTEXTE

La bataille d'Angleterre a frustré les efforts de l'Allemagne en vue d'établir la supériorité aérienne nécessaire à une invasion terrestre de l'Angleterre durant la Seconde Guerre mondiale, ce qui a amené Hitler à changer de tactique en 1940. La Luftwaffe a alors entrepris des raids nocturnes sur les villes britanniques connus sous le nom de « Blitz ». Lorsqu'ils prirent fin en mai 1941, ils



avaient causé la mort de 40 000 Britanniques et avaient laissé 750 000 personnes sans logis. Le Blitz n'a pas réussi à miner « le moral des Britanniques, qui s'est au contraire trouvé raffermi... [Hitler] a laissé la population du Royaume-Uni avec la peur au ventre, mais faisant preuve d'une force morale et psychologique renouvelée... et déterminée à se venger des Allemands². »

Malgré ces intentions, les premières années de guerre n'ont pas produit de résultats éclatants pour le Bomber Command. En août 1941 (six mois avant la prise de commandement de Harris), un rapport transmis au Cabinet de guerre du premier ministre Winston Churchill critiquait la performance du Bomber Command, signalant que seul un tiers des sorties de bombardiers donnait lieu à des attaques dans un rayon de cinq miles [huit kilomètres] de leur cible, alors que plusieurs de ces aéronefs se défaisaient de leurs bombes dans les zones rurales.³ En outre, seuls les deux tiers des bombardiers laissaient tomber leurs charges dans un rayon de 75 miles carrés [194 kilomètres carrés] de leur cible.⁴

Comme le bombardement de précision ne semblait pas porter des fruits, le ministère de l'Air britannique a modifié sa politique le 14 février 1942, abandonnant cette stratégie au profit d'opérations de bombardement « miner le moral de la population civile ennemie, en particulier les travailleurs de l'industrie⁵. » Cette nouvelle politique de bombardement de zone avait pour objet de détruire la capacité de guerre de l'Allemagne en rasant ses villes, où les capacités de guerre étaient concentrées. Harris était la personne tout indiquée pour implanter cette politique. Il est donc devenu commandant en chef du Bomber Command une semaine plus tard.⁶

[Harris] était l'incarnation vivante du « mirage du bombardier », la théorie selon laquelle il était possible de remporter une guerre grâce au bombardement sans même lancer

des offensives terrestres et voulant que celle-ci devienne éventuellement vaine en la faisant sortir des champs de bataille et en la transposant à l'intérieur même des maisons de la population civile.⁷

COMPÉTENCE

Pigeau et McCann définissent la compétence comme une dimension à quatre volets comportant des aspects physiques, émotionnels, intellectuels et interpersonnels. La compétence physique englobe « la force physique... l'habileté motrice sensorielle fine, la santé, l'agilité et l'endurance⁸. » Puisque Harris n'a pas participé à de véritables opérations en vol, il n'avait pas besoin de la même force physique et des mêmes habiletés motrices qu'un pilote de ligne. Par ailleurs, bien qu'il ait souffert d'un ulcère d'estomac chronique et non traité⁹, cela ne semble pas avoir eu une incidence sur sa capacité à remplir les exigences inhérentes à ses fonctions.

COMPÉTENCE ÉMOTIONNELLE

La compétence émotionnelle se rapporte à la stabilité, « à la résilience, la vigueur et la capacité de tenir bon pendant des périodes de tension¹⁰. » Au dire de tous, Harris possédait largement ces qualités. Il « possédait un esprit ténébreux et il était résolu, obstiné, déterminé et... avait la couenne dure, toutes des qualités qui étaient nécessaires pour être à la tête du Bomber Command¹¹. » Il devait également affronter de fortes pressions provenant de toutes parts.

Les responsabilités assumées par Harris étaient redoutables. « Il est possible qu'aucun aviateur ne se soit vu confier une tâche aussi difficile : établir à partir de maigres ressources une flotte de bombardiers qui réussirait à transporter la guerre directement en Allemagne nazie¹². » Les enjeux étaient élevés. Comme l'a écrit le premier ministre Churchill à Lord Beaverbrook, ministre de la Production d'aéronefs, durant la bataille d'Angleterre :



Lorsque je me penche sur les moyens à notre disposition pour remporter la guerre, je ne vois qu'une seule voie... [une] attaque dévastatrice et ravageuse par des bombardiers lourds menée depuis notre pays jusqu'au territoire nazi. Nous devons les accabler de cette façon; je ne vois pas d'autres issues.¹³

Malgré la pression redoutable découlant du fait d'être responsable de l'arme jugée capable (avant 1944) de transposer le champ de bataille en Allemagne¹⁴ (mais qui avait produit des résultats décevants jusqu'à ce moment), Harris a fait preuve d'une résolution, d'un enthousiasme et d'un engagement inébranlables envers la destruction de l'Allemagne par le bombardement de ses installations industrielles.

Sur le plan émotionnel, il ne peut pas avoir été facile pour Harris de maintenir une telle fermeté. En dépit de son affection, de son respect et de sa considération envers leur bien-être, Harris a néanmoins exposé les équipages sous son commandement « à un danger parfois si grand qu'à peine un homme sur trois pouvait s'attendre à survivre à une tournée de 30 opérations¹⁵. » Harris n'a jamais reculé devant les responsabilités qu'il considérait comme siennes. Bien qu'il ait travaillé avec diligence pour faire en sorte que ses hommes n'affrontaient pas de risques inutiles¹⁶, il jugeait que le lourd bilan des victimes constituait le tribut à payer pour le bien commun.¹⁷

Face aux enjeux moraux soulevés par le bombardement de civils innocents, Harris n'éprouvait aucuns remords. Il comparait la situation à la Première Guerre mondiale, et jugeait ces bombardements préférables aux champs meurtriers de la Flandre et semblables au fait d'avoir laissé des Allemands mourir de faim lors du blocus naval.¹⁸ « Harris était... impitoyable, mais cette qualité était nécessaire pour poursuivre la guerre¹⁹. »

Les rivalités interservices et les demandes de ressources concurrentes qui ont marqué

le mandat de Harris faisaient en sorte qu'il devait constamment livrer bataille, non seulement pour obtenir plus de ressources pour son commandement, mais également pour garantir qu'il n'était pas visé par des attaques d'autres services. D'un naturel combatif, « il a accepté ces défis avec plaisir²⁰. »

Harris a dû affronter des difficultés économiques durant la guerre²¹, en plus d'élever un jeune enfant né au début du conflit lorsqu'il avait 47 ans. Il a assumé ses responsabilités familiales et sa fille a reconnu qu'il « était un père admirable, doté d'un grand sens de l'humour et aimant avoir du plaisir... [qui] semblait toujours avoir du temps à me consacrer²². »

Un homme présentant une résilience et une résistance moindres n'aurait sûrement pas aussi bien résisté aux pressions, aux difficultés et aux défis quotidiens que Harris a dû surmonter durant son mandat à la tête du Bomber Command.

COMPÉTENCE INTELLECTUELLE

Pigeau et McCann décrivent la compétence intellectuelle comme étant :

cruciale pour planifier les missions, contrôler la situation, raisonner, tirer des conclusions, visualiser l'espace d'un problème, évaluer les risques et exercer son jugement. ... [É]tant donné que deux missions ne seront jamais les mêmes, la créativité, la souplesse et la volonté d'apprendre doivent faire partie de la compétence intellectuelle.²³

Harris a fait preuve d'une grande acuité intellectuelle au moment de résoudre les problèmes se rapportant au bombardement de zone, qu'il affectionnait particulièrement. Il avait une profonde compréhension des questions de bombardement et a adopté une approche directe pour résoudre les problèmes opérationnels.²⁴ Harris était perspicace et



articulé²⁵, ingénieux et créatif. Il a employé ses habiletés en matière oratoire et de résolution de problèmes afin de convaincre ses supérieurs de la nécessité que le Bomber Command obtienne des ressources supérieures en nombre et en qualité. Il a obtenu des résultats impressionnants. À titre d'exemple, Harris a plus que doublé le nombre de ses escadrons (passant de 51 à 108) et de ses aéronefs, et a réduit la proportion de temps passé au sol, le faisant passer de 27 pour cent à moins de 1 pour cent. Parallèlement, « [ses] flottes de combat nocturne ont surmonté les difficultés posées par une formation et un équipement déficients, et ont été les premières à utiliser l'une des techniques de base de la guerre moderne que sont les contre-mesures électroniques...²⁶. »

« LORSQUE HARRIS A FINALEMENT RÉUSSI À FAIRE DU BOMBER COMMAND UNE ORGANISATION EFFICIENTE ET APTE À RÉALISER DES RAIDS MASSIFS DE NUIT, IL S'EST REFUSÉ À UTILISER SES ÉQUIPAGES POUR DES MISSIONS DE QUELQUE AUTRE NATURE QUE CE SOIT. »

Une autre tactique qu'il a employée avec succès a consisté à reconnaître et à tirer parti du potentiel de relations publiques positives. Avant que Harris assume le commandement du Bomber Command, on avait prétendu que ce dernier « serait l'instrument qui permettrait de gagner la guerre, même si les preuves présentées afin de démontrer la justesse de cette affirmation demeuraient minces ». Par conséquent, des pressions étaient exercées pour que la « RAF abandonne l'idée d'avoir

une incidence stratégique sur le déroulement de la guerre et redevienne une force tactique [en assumant un rôle de soutien de la marine et de l'armée]²⁷. » Le Bomber Command était également la cible de critiques de la classe politique.

Quelques semaines seulement après la prise de commandement de Harris en 1942, Sir Stafford Cripps a prononcé un discours qui a jeté de sérieux doutes sur l'avenir du bombardement stratégique. Harris a toutefois conçu des plans pour faire taire ses critiques et convaincre les politiciens de l'importance du bombardement de zone et du véritable potentiel d'une puissante force aérienne. Ses raids expérimentaux sur Lübeck, Augsburg et Rostock au printemps de 1942 ont démontré que le bombardement de zone nocturne, sa méthode de prédilection, constituait le seul mode d'attaque envisageable et qu'il était hautement efficace. Plus tard au cours de ce printemps, il a établi un plan astucieux qui était essentiellement un exercice de propagande; il croyait qu'une démonstration éclatante de l'efficacité des forces ferait taire les contradicteurs et favoriserait le soutien public et politique.²⁸ Il a planifié et réussi à exécuter des raids rassemblant 1000 bombardiers, dont le premier a été mené à Cologne en mai 1942. À ce moment, la moyenne mensuelle la plus élevée d'aéronefs et d'équipages disponibles pour prendre part à des opérations au sein du Bomber Command s'élevait à 373. Il s'agissait d'un exploit remarquable. En effet, Harris a rassemblé toutes les ressources imaginables et en a tiré le meilleur parti dans le cadre d'une « concentration de la force encore jamais vue²⁹. »

Cette initiative s'est révélée un beau coup de relations publiques et a eu pour effet de faire taire les critiques au sein de la classe politique, de rallier le soutien nécessaire afin d'obtenir plus de ressources pour le Bomber Command, et d'améliorer le moral des aviateurs et de la population britannique dans son ensemble.³⁰ Ce plan, de même que sa capacité à concrétiser ce qui était presque impossible

pour atteindre ses objectifs les plus ambitieux mettent en lumière la capacité d'Harris de faire une évaluation experte de la situation, son flair politique, ses grandes habiletés de planification et sa volonté de prendre des risques pour produire des résultats exceptionnels et permettre l'avancement de sa cause.

Comme l'a signalé John Terraine, un historien de renom, « la décision imperturbable et délibérée de Harris de miser l'ensemble de sa force ainsi que son futur sur cette nuit a démontré ses véritables qualités de commandement³¹. » Cependant, il est rapidement devenu évident que la vision apparemment supérieure de Harris était sérieusement limitée.

« Lorsque Harris a finalement réussi à faire du Bomber Command une organisation efficace et apte à réaliser des raids massifs de nuit, il s'est refusé à utiliser ses équipages pour des missions de quelque autre nature

que ce soit³². » Sa compétence intellectuelle s'est vue gênée par sa détermination à réaliser des bombardements de zone. Il ne pouvait pas — ou ne voulait pas — voir la forêt cachée derrière les arbres.

Ainsi, la même résolution qui s'est révélée un atout indéniable au moment d'organiser son commandement et de se concentrer sur la tâche à accomplir l'a empêché de développer une vision élargie de manière à voir l'envers de la médaille.³³

Il était « fermement convaincu que la concentration de la force sur un éventail choisi de villes industrielles aurait pour effet de miner le moral des Allemands et de porter un coup mortel à la capacité industrielle de guerre de l'ennemi. »³⁴ Il croyait que le bombardement de zone constituait la seule



ATTAQUE DE NUIT DE LA RAF



manière de prendre un avantage décisif sur l'Allemagne, ce qui a sérieusement faussé son jugement stratégique.

Harris a soutenu que l'Army Cooperation Command constituait une « mauvaise utilisation flagrante de la RAF » et a refusé d'examiner leurs demandes. De plus, il considérait que le Coastal Command constituait un « obstacle à la victoire » et s'est battu contre vents et marées pour ne pas affecter d'aéronef long-courrier à la chasse aux sous-marins.³⁵ Ce dernier point de vue met en évidence un grave manque de jugement stratégique. Les sous-marins allemands étaient en train de remporter la bataille de l'Atlantique en 1942-1943 et « la prochaine étape en vue de gagner la guerre — ou d'éviter la défaite — consistait à écarter la menace posée par les sous-marins dans l'Atlantique Nord³⁶. » Sans le succès des Alliés, « l'offensive de bombardement alliée n'aurait pas lieu, pas plus que la reprise du continent³⁷. » Harris était toutefois intimement convaincu qu'en comptant sur les ressources adéquates, « il pourrait vaincre l'Allemagne depuis les airs, ce qui rendrait une invasion maritime inutile³⁸. »

Demeurant pleinement convaincu du bien-fondé du bombardement de zone, Harris ne croyait aucunement à l'existence de prétendues « cibles panacées », c'est-à-dire des objectifs de bombardement de précision constituant des lieux névralgiques pour la capacité de guerre de l'Allemagne, qui étaient sélectionnés sur les conseils d'experts du renseignement et de la recherche industrielle. À la fin de 1944, l'état-major aérien britannique et le haut commandement allié souhaitaient qu'il prenne part à une attaque des infrastructures de communications et d'approvisionnement en pétrole afin de limiter la capacité de manœuvre des forces allemandes et d'empêcher l'Allemagne de poursuivre la guerre.³⁹ Son supérieur, le Maréchal en chef de l'Air Charles Portal, a éventuellement dû lui forcer la main pour qu'il accepte de coopérer, bien que la portée de cette collaboration soit discutable.⁴⁰ « Harris avait d'autres idées concernant la meilleure

façon d'utiliser le Bomber Command. . . Sa ténacité a non seulement nuit à la planification stratégique alliée, mais a également frustré des collègues et lui a fait perdre des appuis...⁴¹. » Harris s'est également farouchement « opposé à l'utilisation de la force aérienne pour soutenir l'invasion de la Normandie en minimisant le besoin de bombarder les bases de lancement de missiles V-2 allemandes⁴² » et réagissait de plus en plus négativement à toutes suggestions voulant que le Bomber Command soit utilisé à d'autres fins que le bombardement de zones urbaines.⁴³

En résumé, Harris considérait toutes opérations autres que le bombardement de zone comme une diversion. Cependant, ces « diversions » étaient au cœur du déroulement de la guerre. Même si le bombardement de zone était le seul moyen disponible au début de la guerre, ce n'était certainement plus le cas en 1944. Harris, toutefois, « a rajusté le tir tardivement au profit du ciblage sélectif après le développement des capacités du Bomber Command⁴⁴. » Il considérait l'effort de guerre comme une compétition entre les différents services et non pas comme une utilisation conjointe des ressources.

Harris a défendu bec et ongles sa perspective réductionniste. Il « avait pris l'habitude de ne regarder qu'un seul aspect d'une question et de l'exagérer. Il avait tendance à confondre un conseil avec une ingérence, la critique avec le sabotage et les preuves avec la propagande⁴⁵. » Cette perception de la guerre limitative et intraitable a réduit sa capacité à considérer avec objectivité le contexte général, à collaborer avec les autres services et à diriger volontairement ses formidables ressources là où elles auraient eu un effet déterminant pour gagner la guerre ou éviter la défaite.

Malgré que Harris était un commandant brillant sur les plans opérationnel et tactique, sa réticence ou son incapacité à saisir l'ensemble du contexte stratégique mettent en lumière les limites de sa compétence intellectuelle à titre de commandant de haut niveau, alors qu'il



aurait dû faire preuve d'ouverture d'esprit en vue de fournir des solutions créatives dans le contexte du paysage changeant de la guerre.

COMPÉTENCE INTERPERSONNELLE

Les aptitudes sociales constituent la pierre d'assise de la compétence interpersonnelle, qui « est essentielle pour avoir des relations efficaces avec les subordonnées, les pairs, les supérieurs... et les autres organismes gouvernementaux. ... [Elles comprennent] la confiance, le respect, la perspicacité et l'empathie qui favorisent un travail d'équipe efficace⁴⁶. » Harris était un homme intraitable. Il ne se distinguait pas particulièrement par ses habiletés sociales et sa diplomatie. Il a été décrit comme un être brusque, opiniâtre et franc⁴⁷; agressif, brutal et, parfois, extrêmement grossier.⁴⁸ Il a été « incapable de prouver qu'il pouvait avoir plus d'une corde à son arc en faisant usage de ruse, de diplomatie ou de charme⁴⁹. » Il avait la « réputation d'être susceptible et ne tolérait pas les idiots, peu importe leur rang⁵⁰. »

Harris était un commandant de guerre austère dont les sentiments intenses de rivalité et de méfiance envers l'armée et la marine ont suscité des situations d'hostilité.⁵¹ Il affichait son mépris envers les officiers du ministère de l'Air et ses rapports avec eux étaient très tendus et marqués par la méfiance⁵², alors que certains échanges étaient « souvent acerbes⁵³. » En outre, Harris n'avait aucune confiance envers les experts en renseignement et a fait fi de l'information contredisant ses attentes. Bien qu'il se méfiait généralement de tous les conseillers civils, il était particulièrement méprisant envers le personnel du Ministère de l'Économie de guerre (MÉG), qu'il accusait d'être « amateur, ignorant et irresponsable⁵⁴. » À la fin de 1943, il ne prenait même plus en considération les cibles suggérées par le MÉG. Cela a eu de fâcheuses conséquences sur la stratégie britannique en 1944, alors que le MÉG défendait la destruction des infrastructures de communications et d'approvisionnement en pétrole, deux des

principales faiblesses de l'effort de guerre allemand.⁵⁵ Il est clair que Harris n'était pas porté sur les relations interpersonnelles, et que son obstination et son inflexibilité n'ont pas favorisé le travail d'équipe nécessaire dans le cadre d'opérations aussi complexes.

Cela dit, Harris a fait un bon usage des relations qu'il avait réussi à tisser durant sa carrière. Il était un « hôte accueillant à la maison, sollicitant sans cesse en faveur du Bomber Command tout au long du processus⁵⁶. » Il a également tiré le meilleur parti de son influence personnelle auprès de Churchill. Ainsi, il semble avoir utilisé ses habiletés en communications interpersonnelles au profit du Bomber Command.

ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE GÉNÉRALE

La très grande compétence émotionnelle de Harris ne peut pas compenser son manque de compétence intellectuelle à titre de *commandant stratégique*. Indépendamment de sa compétence intellectuelle élevée en tant que *commandant opérationnel*, « la principale caractéristique de tout grand commandant est la capacité à saisir l'ensemble du contexte stratégique, et Harris a certainement échoué à ce chapitre⁵⁷. » Étant donné que cette lacune s'ajoute à sa personnalité difficile, à son obstination et à son manque d'habiletés générales en communications interpersonnelles, des traits de caractère qui ont eu des répercussions négatives sur la plupart de ses relations de travail, la compétence de Harris est jugée de faible à moyenne.

AUTORITÉ

L'autorité se réfère au domaine d'influence du commandement, au degré et à la portée du pouvoir d'un commandant et aux ressources disponibles pour exécuter ses ordres. Il existe deux types d'autorité : l'autorité juridique (qui est attribuée) et l'autorité personnelle (qui est gagnée). L'autorité juridique est un pouvoir formel en vertu duquel des ressources et du personnel sont affectés



aux commandants pour mettre en œuvre une mission. L'autorité personnelle est tacite et informelle, et elle s'acquiert avec le temps selon la réputation, l'expérience et le caractère. Elle est étroitement liée à la compétence professionnelle, à l'éthique, aux valeurs et au courage, et elle sert à motiver les autres.⁵⁸

En tant que commandant en chef du Bomber Command de la RAF à partir de février 1942 jusqu'à la fin de la guerre en Europe en 1945, et comme il était responsable de ses ressources et de son personnel, Harris détenait clairement l'autorité juridique requise par son poste. De plus, de l'avis général, il possédait une autorité personnelle exceptionnelle auprès des personnes sous son autorité. Lors de sa prise de commandement en février 1942, « un vent nouveau d'optimisme a soufflé sur les escadrons du Bomber Command ». Il avait la « réputation de faire avancer les choses, d'être un leader⁵⁹. »

Comme il était leur commandant en chef, Harris était vénéré par ses hommes. Ils savaient qu'il avait leurs intérêts à cœur, malgré le fait qu'il n'avait jamais vraiment cherché à être populaire et qu'ils le voyaient rarement à leurs stations. « Par quelque processus mystérieux, il connaissait les équipages et ceux-ci le connaissaient. Il s'agit d'un curieux exemple du rapport qu'un commandant fort peut tisser avec ses subordonnés⁶⁰. » « Personne ne doutait qu'il fût un expert dans son domaine, et ce, depuis les débuts de la RAF ». De plus, les membres des équipages du Bomber Command « étaient et demeuraient les hommes de Harris; ses subordonnés et ses contemporains estimaient qu'il était un excellent homme et un chef inspirant...⁶¹. » Harris jouissait également d'une très grande autorité personnelle auprès de ses supérieurs, particulièrement durant la première année de son mandat.⁶²

À titre de chef de l'effort de guerre, Churchill a accordé son soutien à Arthur Harris, voyant en lui une

âme soeur, un homme doté d'un courage à toute épreuve et ayant la capacité de mener la guerre à son terme, malgré les embûches se trouvant sur le chemin de la victoire et malgré son coût élevé.⁶³

Cependant, à mesure que la guerre évoluait, l'autorité personnelle de Harris auprès de ses collègues et de ses supérieurs s'effritait. En 1944, des percées technologiques et un renseignement plus fiable ont permis au Bomber Command de reconnaître et d'atteindre des cibles sélectives pouvant paralyser l'Allemagne. Cependant, Harris s'obstinait à miser sur le bombardement de zone et continuait à cibler des villes industrielles dans une proportion écrasante, malgré la nouvelle politique accordant la priorité aux objectifs de précision, comme les infrastructures pétrolières. Son refus de faire preuve d'ouverture, malgré les rappels et les ordres émanant du ministère de l'Air, a eu pour effet de lui aliéner ses supérieurs et de compromettre sa réputation auprès de ses collègues.⁶⁴

ÉVALUATION DE L'AUTORITÉ

Malgré ses failles, Harris avait consolidé une telle autorité personnelle auprès de ses aviateurs et du grand public que le Maréchal en chef de l'Air Charles Portal ne pouvait le congédier sans craindre que cette décision ne soit mal accueillie par le public ou qu'elle n'entraîne une baisse importante du moral au sein du Bomber Command.⁶⁵ Cela a essentiellement permis à Harris de mener dans une certaine mesure sa propre guerre, lui octroyant plus de pouvoir que celui incombant à son rang. Par conséquent, son autorité est considérée dans l'ensemble comme étant élevée.

RESPONSABILITÉ

La responsabilité est la « mesure dans laquelle une personne accepte la responsabilité juridique et morale qui va de pair avec le commandement », et elle présente deux



composantes : la responsabilité extrinsèque et la responsabilité intrinsèque. La responsabilité extrinsèque est le degré auquel un individu se sent imputable, tant envers ses supérieurs que ses subordonnés.⁶⁶ Il ne fait aucun doute que Harris se sentait entièrement responsable de ses aviateurs. Il acceptait la responsabilité entière des missions qui leur étaient confiées et sélectionnait lui-même les objectifs.⁶⁷ Il respectait leur courage et leurs efforts, signalant même dans *Bomber Offensive* : « Rien ne peut être comparé dans un contexte de guerre à un tel courage et à une telle détermination face au danger durant une période aussi prolongée⁶⁸. » Dans un dernier acte de loyauté, Harris a décliné (en guise de protestation) tous les honneurs qui lui ont été accordés à titre personnel après la guerre, car ses équipages s'étaient vus refuser la reconnaissance qu'il estimait qu'ils méritaient, notamment une médaille commémorative de campagne du Bomber Command.⁶⁹

Les sentiments et la responsabilité de Harris à l'égard de ses supérieurs de la chaîne de commandement étaient tout à fait différents. Il a régulièrement omis de se conformer aux ordres ou a grandement retardé le moment de s'y soumettre. Il a pratiquement fait comme bon lui semblait (c.-à-d. bombardement de zone), sans égard aux directives qui lui étaient transmises et aux pressions exercées par ses supérieurs. À titre d'exemple, il a ignoré des rapports de renseignement; il a interprété à sa guise la directive conjointe Pointblank de juin 1943, qui priorisait les objectifs permettant de saper l'industrie de guerre allemande⁷⁰; et, à la fin de 1943, il a fait la sourde oreille aux tentatives de l'état-major aérien britannique de le persuader de respecter les priorités établies.⁷¹

Il est à noter tout particulièrement que Harris a catégoriquement refusé d'attaquer des usines de roulements à billes, alors que des experts avaient justement prédit qu'ils étaient essentiels à l'industrie de guerre allemande.⁷² Le ministre allemand des Armements de la production de guerre, Albert Speer, était

terrifié à l'idée que des attaques répétées soient menées contre ces usines, car il estimait qu'une telle offensive ralentirait ou stopperait la croissance de la production industrielle, entraînant ainsi la défaite de l'Allemagne.⁷³ Et malgré les ordres, l'avis des experts et des rappels répétés, Harris a refusé d'obéir et a continué de bombarder d'abord et avant tout des villes.

Dans une série de missives au ton âpre échangées avec Portal au sujet de son refus de coopérer en vue du bombardement (prioritaire) des infrastructures pétrolières, Harris se montrait argumentatif, sans remord et insubordonné, puisqu'il a pratiquement désobéi aux ordres du maréchal en chef de l'Air.⁷⁴ Il a finalement cédé dans une certaine mesure en accentuant les attaques sur les cibles pétrolières, les faisant passer de six pour cent en octobre 1944 à plus de vingt-quatre pour cent au cours du mois suivant. Il a été estimé que l'exécution par Harris d'au moins une ou deux attaques supplémentaires par mois contre des objectifs pétroliers « aurait eu une incidence notable dans le cadre de l'effort de guerre allemand et aurait limité, sinon écarté, l'offensive dans les Ardennes en 1944⁷⁵. »

Le mois de janvier 1945 a représenté le sommet de la contribution du Bomber Command à la campagne contre les infrastructures pétrolières, alors que trente pour cent des bombes lancées visaient des cibles pétrolières et quarante pour cent visaient des villes.⁷⁶ Dans ses échanges continus avec Portal au sujet de son manque d'engagement envers les priorités qui lui étaient affectées, Harris était impénitent et opiniâtre, menaçant même de démissionner si son supérieur ne se résolvait pas à accepter la poursuite du bombardement de zone au cours des trois mois suivants. Portal a fait marche arrière. Cependant, certains historiens estiment que s'il avait relevé Harris de son commandement :

Les bombardements des centres urbains auraient pris fin ou à tout le moins auraient été grandement réduits, et les aéronefs auraient pu

être redirigés vers les cibles pétrolières et de transport clés; des dizaines de milliers de civils n'auraient pas perdu la vie, plus d'une douzaine de villes auraient été épargnées, l'Allemagne aurait éventuellement capitulé plus tôt, et des milliers d'alliés auraient peut-être survécu.⁷⁷

Selon Pigeau et McCann, « [I]es commandants doivent assumer la responsabilité de leurs actes créateurs... en respectant l'intention du commandant⁷⁸. » Harris a eu le courage de ses convictions jusqu'à l'excès et a refusé d'investir son pouvoir considérable à l'appui des fins du commandement (les directives imparties), dont il n'a pas fait de cas, dont il a fait abstraction ou, au mieux, qu'il a interprété à son gré en plusieurs occasions à partir du milieu de l'année 1943. Il a ainsi fait montre d'une faible responsabilité extrinsèque envers ses superviseurs de la RAF.

La responsabilité intrinsèque exprime la mesure de l'obligation inhérente d'une personne envers une mission militaire, soit le niveau de résolution démontré, la responsabilité assumée et l'engagement exprimé.⁷⁹ L'engagement profond et durable de Harris à l'égard de la mission du Bomber Command, spécialement le bombardement de zone, ne fait aucun doute.

Nous allons détruire le Troisième Reich d'un bout à l'autre. Nous bombardons l'Allemagne ville par ville et de façon encore plus terrible pour faire en sorte qu'il lui soit impossible de poursuivre la guerre. Il s'agit de notre objectif, et nous chercherons sans relâche à l'atteindre.⁸⁰

Sa résolution de tous les instants et sa détermination inébranlable — voire son obsession — sont indéniables. Cependant, cette responsabilité intrinsèque extrêmement élevée visait avant tout à accomplir « sa »

mission au moyen de ses propres méthodes, ce qui s'est révélé sa plus grande faille. Il a ainsi perdu de vue le contexte général, ce qui a eu un effet préjudiciable sur l'effort de guerre. Par ailleurs, la méthode du bombardement de zone mise en œuvre par Harris n'a pas été particulièrement efficace. Les rapports et les enquêtes réalisés après la guerre ont généralement signalé que le bombardement de zone était inopérant, et n'a pas réussi à saper le moral des Allemands ni à causer une réduction notable de l'efficacité des travailleurs.⁸¹

ÉVALUATION DE LA RESPONSABILITÉ

Il existe une dichotomie entre la responsabilité extrinsèque très élevée de Harris à l'égard de ses subordonnés et celle plutôt faible envers ses supérieurs. De plus, étant donné sa responsabilité intrinsèque élevée à l'égard de sa mission de bombardement de zone, mais celle déficiente envers la mission à mener globalement dans le contexte de la guerre, sa responsabilité globale est jugée moyenne.

CONCLUSION

À la lumière du modèle de Pigeau et de McCann, deux facteurs ont mené à une situation frisant le commandement dangereux ou l'abus d'autorité : d'une part, l'autorité élevée et la responsabilité moyenne démontrées par Harris; et d'autre part, l'incapacité de la chaîne de commandement à le rappeler à l'ordre. La compétence globale de Harris s'est vue grandement réduite par son entêtement, son manque de diplomatie et de flexibilité, et son refus de faire preuve de pensée créative en considérant le contexte stratégique. Elle ne reflète aucunement le commandement équilibré qui est souhaitable selon le modèle CAR.

Néanmoins, il s'agit d'un portrait juste d'un commandant talentueux, mais imparfait, dont le pouvoir considérable a dépassé sa capacité de l'exercer plus efficacement. Les relations complexes et l'interaction dynamique entre les forces et les faiblesses

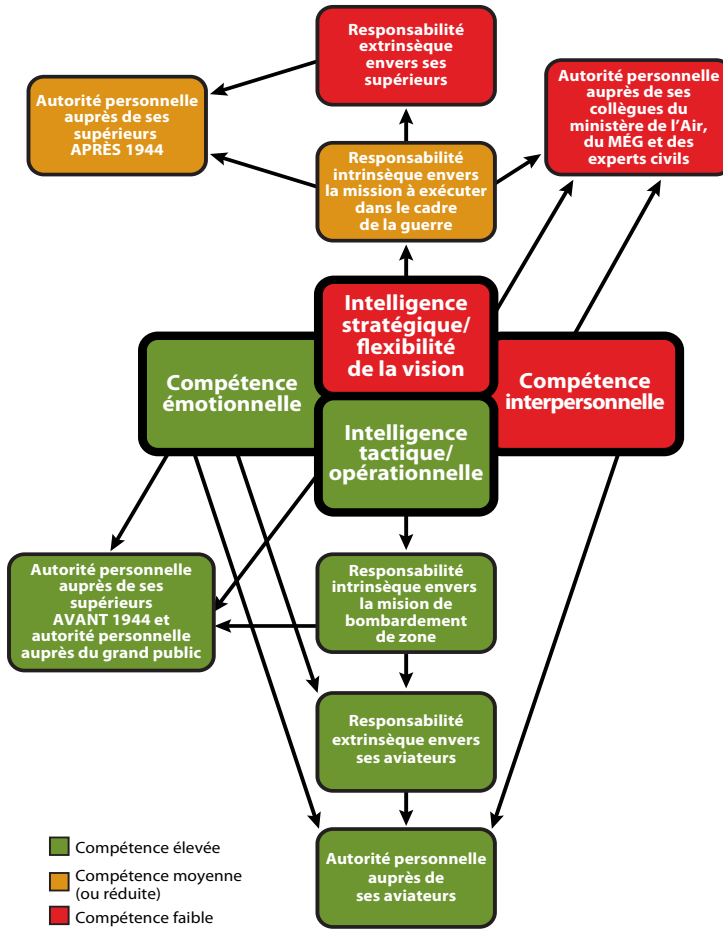


Figure 1. Représentation synthétique des compétences du Maréchal en chef de l'Air Arthur Harris

de Sir Arthur Harris sont représentées dans la figure 1, qui montre les liens entre ses différentes capacités de commandement. Elle permet d'illustrer comment ces compétences sont interreliées. Les principaux nœuds (ou compétences centrales dont les autres découlent) sont l'intelligence stratégique/la flexibilité de la vision; la compétence interpersonnelle; l'intelligence tactique/opérationnelle; et la compétence émotionnelle.

Il est évident que Harris a servi les intérêts du Bomber Command au meilleur de ses capacités et qu'il a été principalement responsable de mettre en place les éléments ayant

fait de ce commandement une arme d'une importance décisive. Par la force de ses convictions, il a non seulement inspiré la confiance de ses équipages à un moment où ils subissaient des pertes dévastatrices, mais il a également stimulé le moral de la nation à une époque où la Grande-Bretagne connaissait plus de défaites que de victoires.⁸²

La faible intelligence stratégique/la flexibilité de la vision entraîne, d'une part, une faible autorité personnelle auprès de ses collègues du ministère de l'Air, du ministère de l'Économie de guerre et des experts civils



et, d'autre part, une responsabilité intrinsèque moyenne envers la mission à exécuter dans le cadre de la guerre. Trois autres compétences dérivent de cette dernière : 1) faible autorité personnelle auprès de ses collègues du ministère de l'Air, du ministère de l'Économie de guerre et des experts civils; 2) faible responsabilité extrinsèque envers ses superviseurs; et 3) autorité personnelle moyenne auprès de ses supérieurs après 1944. La faible responsabilité extrinsèque envers ses supérieurs mène également à l'autorité personnelle moyenne auprès de ceux-ci après 1944.

La faible compétence interpersonnelle entraîne, d'une part, une faible autorité personnelle auprès de ses collègues du ministère de l'Air, du ministère de l'Économie de guerre et des experts civils et, d'autre part, une autorité personnelle élevée auprès de ses aviateurs.

L'intelligence tactique/opérationnelle élevée entraîne une autorité personnelle élevée auprès de ses supérieurs avant 1944 et du grand public, de même qu'une responsabilité intrinsèque élevée envers la mission de bombardement de zone. Cette dernière compétence mène également à une autorité personnelle élevée auprès de ses supérieurs avant 1944 et à une autorité personnelle élevée auprès du grand public et une responsabilité intrinsèque élevée envers ses aviateurs, qui par ricochet entraîne une autorité personnelle élevée auprès de ses aviateurs.

Trois autres compétences dérivent de cette compétence émotionnelle élevée : 1) autorité personnelle élevée auprès de ses supérieurs avant 1944 et autorité personnelle élevée auprès du grand public; 2) responsabilité extrinsèque élevée envers ses aviateurs; et 3) autorité personnelle élevée auprès de ses aviateurs.

Cependant, Harris a toujours affirmé que la seule chose qui importait était le succès de l'offensive de bombardement, et qu'il avait un parti pris indéniable envers le bombardement de zone. Ce point de vue étroit explique son

mépris envers d'autres théâtres de guerre et stratégies, et a servi de fondement à ses arguments contre les directives émises.⁸³

Il est ironique de constater que l'entêtement et la détermination qui ont séduit l'état-major aérien britannique lorsqu'il avait besoin d'un chef solide ont réduit l'efficacité du Bomber Command et ont eu un effet préjudiciable sur l'offensive alliée au cours des dernières années de la guerre. « Tout ce que le Bomber Command... a accompli a été compromis par le refus de Harris d'abandonner le bombardement de zone⁸⁴. »

En fin de compte, la foi et l'engagement inébranlables de Harris envers la destruction systématique des villes allemandes l'ont empêché de penser et d'agir de façon stratégique. Cela a constitué son ultime échec à titre de commandant de haut niveau. ☹

ABRÉVIATIONS

ARC	Aviation royale canadienne
CAR	compétence, autorité et responsabilité
MÉG	Ministère de l'Économie de guerre
OAP	officier des affaires publiques
RAF	Royal Air Force

Le major Lynne Chaloux est officier des affaires publiques (OAP) de l'Aviation royale canadienne (ARC). Diplômée du Collège Militaire Royal de St-Jean, elle a servi à différents titres dans le domaine des affaires publiques au sein de l'escadre; elle a rempli des fonctions aux niveaux opérationnel et stratégique dans l'ARC; et elle a occupé différents postes se rapportant aux communications ministérielles et à la liaison avec les médias nationaux auprès du Sous-ministre adjoint (Affaires publiques) SMA(AP). Elle a été déployée en tant qu'OAP auprès du chef du contingent canadien au sein de la Force de stabilisation en Bosnie-Herzégovine de l'OTAN et, après être devenue réserviste en 2006, elle a également servi à titre d'OAP du président



de la Confédération interalliée des officiers de réserve (CIOR) de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord. Elle travaille actuellement comme conseillère en communications auprès du Directeur général – Personnel (Air) au sein de l'organisation du Chef d'état-major de la Force aérienne, et suit le Programme de commandement et d'état-major interarmées (instruction à distance) au Collège des Forces canadiennes.

NOTES

1. Christina Goulter, « Sir Arthur Harris: Different Perspectives » dans *The Challenges of High Command: The British Experience*, édité par Gary Sheffield and Geoffrey Till, New York, Palgrave Macmillan, 2003, p. 127.
2. Randall Hansen, *Foudre et dévastation : les bombardements alliés sur l'Allemagne, 1942–1945*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2012, p. 19.
3. Rebecca Grant, « Bomber Harris », *AIR FORCE Magazine*, vol. 88, n° 1, janvier 2005, p. 69, <http://www.airforce-magazine.com/MagazineArchive/Documents/2005/January%202005/0105harris.pdf> (consulté le 12 février 2013).
4. Hansen, p. 22-23.
5. *Ibid.*, p. 31.
6. *Ibid.*, p. 26.
7. Robin Neillands, *The Bomber War: The Allied Air Offensive against Nazi Germany*, New York, The Overlook Press, 2001, p. 104.
8. Ross Pigeau et Carol McCann, « Une nouvelle conceptualisation du commandement et du contrôle », *Revue militaire canadienne*, vol. 3, n° 1, printemps 2002, p. 58, <http://www.journal.forces.gc.ca/vo3/nol/index-fra.asp> (consulté le 12 février 2013).
9. Neillands, p. 5.
10. Pigeau et McCann, p. 58.
11. Tami Davis Biddle, « Bombing by the Square Yard: Sir Arthur Harris at War, 1942–1945 », *The International History Review*, vol. 21, n° 30, septembre 1999, p. 635.
12. Grant, p. 68.
13. United States Air Force Association, « Air Power Quotes », United States Air Force Association, http://www.afa.org/quotes/Quotes_81208.pdf (consulté le 12 février 2013).
14. Neillands, p. 399.
15. Sir Arthur Harris, *Les bombardiers attaquent*, Paris, Plon, [s.d.], p. 233.
16. Colonel d'aviation Peter W. Gray, revue de *Bomber Harris: His Life and Times*, par Henry Probert, *Air Power Review*, vol. 4, n° 4, hiver 2001, p. 5, <http://www.airpowerstudies.co.uk/airpowerreview.htm> (consulté le 12 février 2013).
17. Harris, p. 234-235.
18. *Ibid.*, p. 149-152.
19. Neillands, p. 398.
20. *Ibid.*, p. 105.
21. Gray, p. 5.
22. Jacqueline Assheton, « Sir Arthur Harris: A Personal Note by his Daughter » dans *Bomber Offensive* (voir la note n° 15), p. xv.
23. Pigeau et McCann, p. 58.
24. Goulter, p. 135.
25. Biddle, p. 631.
26. Grant, p. 68.
27. Neillands, p. 109.
28. *Ibid.*, p. 108-119.
29. Neillands, p. 121.



30. Sebastian Cox, « Sir Arthur Harris and the Air Ministry » dans *Airpower Leadership Theory and Practice*, édité par Peter W. Gray et Sebastian Cox, London, The Stationery Office, 2002, p. 216-217; et Biddle, p. 636.

31. John Terraine, *The Right of the Line: The Role of the RAF in World War Two*, Hodder & Stoughton, 1985, cité dans Gray, p. 6.

32. Grant, p. 71.

33. Cox, p. 215.

34. Goulter, p. 131.

35. *Ibid.*, p. 129-130.

36. Neillands, p. 116.

37. Goulter, p. 131.

38. Neillands, pp. 116-117.

39. Biddle, p. 626.

40. *Ibid.*, pp. 648-651.

41. *Ibid.*, p. 626.

42. Grant, p. 68.

43. Biddle, p. 640.

44. *Ibid.*, p. 659.

45. C. Webster et N. Frankland, *The Strategic Air Offensive over Germany, 1939-45*, London, HMSO, 1961, p. 80, cité dans Goulter, p. 133-134.

46. Pigeau et McCann, p. 58.

47. Biddle, p. 631.

48. Neillands, p. 105.

49. Sebastian Cox, cité dans Grant, p. 68.

50. Gray, p. 6.

51. Biddle, p. 627, 631, 638.

52. Cox, p. 217-222.

53. Gray, p. 6.

54. Biddle, p. 651.

55. Goulter, p. 133.

56. Gray, p. 5.

57. Goulter, p. 130.

58. Pigeau et McCann, p. 58-59.

59. Ces deux citations sont tirées de : Neillands, p. 105.

60. *Ibid.*, p. 110.

61. Ces deux citations sont tirées de : *Ibid.*, p. 105-106.

62. Cox, p. 213; et Hansen, p. 30-32.

63. Neillands, p. 400.

64. Biddle, p. 649-651.

65. Goulter, p. 135; et Biddle, p. 652.

66. Pigeau et McCann, p. 59 (y compris la citation).

67. Neillands, p. 110.

68. Harris, p. 233.

69. Biddle, p. 657.

70. Biddle, p. 640; et Neillands, p. 200-202.

71. Hansen, p. 149-150; et Biddle, p. 640.

72. Goulter, p. 133.

73. Hansen, pp. 142-144.

74. Biddle, p. 663.

75. *Ibid.*, p. 652-653.

76. Hansen, p. 290-291.

77. *Ibid.*, p. 293.

78. Pigeau et McCann, p. 57.

79. *Ibid.*, p. 60.

80. Sir Arthur Harris, cité par : United States Air Force Association.

81. Biddle, p. 658-660.

82. Goulter, p. 131.

83. *Ibid.*, p. 135.

84. Biddle, p. 661-662.

