PUBLICATION N° 6 DE LA COLLECTION JADEX

Réfléchir d'une manière claire. Planifier intelligemment. Agir avec audace.

Le commandement de la 1re Division blindée par le général Sir Rupert Smith pendant l'opération GRANBY

Colonel Jason Adair, Armée canadienne

Août 2021

ARMÉE CANADIENNE

CANADIAN ARMY

COLLECTION DES PUBLICATIONS HORS SÉRIE DE L'ARMÉE CANADIENNE

Rédacteur en chef de la collection : Lieutenant-colonel Michael A. Rostek, CD, Ph. D., APF

Les publications hors série sont produites pour l'Armée canadienne par le Centre de guerre terrestre de l'Armée canadienne. Ces publications servent à amorcer, à favoriser et à guider les discussions et les débats professionnels touchant les concepts, la doctrine, les capacités, les opérations modernes, l'histoire ainsi que d'autres sujets d'intérêt pour l'Armée canadienne et les Forces armées canadiennes. De par leur nature, ces publications hors série ne se veulent pas des ouvrages définitifs; ils s'inscrivent plutôt dans un processus itératif visant à créer un ensemble de connaissances qui aidera au développement des capacités.

Nous vous invitons à faire parvenir vos commentaires sur la présente publication et sur la collection hors série à l'adresse suivante :

Rédacteur en chef de la collection, Publications hors série de l'Armée canadienne
À l'attention de : Centre de guerre terrestre de l'Armée canadienne
C.P. 17000, succ. Forces
Base des Forces canadiennes Kingston
Kingston (Ontario) K7K 7B4 CANADA

CONCEPTION ET PRODUCTION

Bureau d'édition de l'Armée de terre (BEAT),
Quartier général du Centre de doctrine et d'instruction de l'Armée canadienne
Kingston (Ontario) K7K 7B4 Canada

PUBLICATION

NDID—B-GL-900-J01/JP-006
ISSN—1915-2817

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2022

Imprimé au Canada

AVERTISSEMENT
La divulgation en totalité ou en partie du contenu de la présente publication en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* peut être refusée, même si la publication n'est pas classifiée. Il faut examiner avec soin tous les éléments d'information contenus dans la présente publication avant de décider si cette dernière peut ou non être consultée par le grand public. Totale ou partielle est possible.

AVIS / NOTICE
Cette documentation a été révisée par l'autorité technique et ne contient pas de marchandises contrôlées.
Les avis de divulgation et les instructions de manutention reçues originalement doivent continuer de s'appliquer.

This documentation has been reviewed by the technical authority and does not contain controlled goods.
Disclosure notices and handling instructions originally received with the document shall continue to apply.

Source : Bibliothèque et Archives Canada

« JADEX » Général Jacques Alfred Dextraze	4
Centre de guerre terrestre de l'Armée canadienne	8
Au sujet de l'auteur	8
Préface de l'auteur	9
Résumé	9
Introduction	10
Formation de la Division et planification de la bataille	12
« Stressé par notre propre succès » : combattre l'ennemi… et le plan	21
Et alors? Des leçons durables en matière de commandement	24
Conclusion	29

Source : www.oldstonebooks.com

« JADEX »

LE GÉNÉRAL JACQUES ALFRED DEXTRAZE

« Le leadership est l'art d'influencer le comportement humain en vue de l'accomplissement d'une mission de la façon voulue par le chef. »

– Général Jacques Alfred Dextraze

Ces articles occasionnels paraissent dans une collection appelée JADEX en l'honneur du légendaire Général Jacques Alfred Dextraze, CC, CMM, CBE, DSO, CD, LL. D. de l'Armée canadienne, que ses soldats appelaient affectueusement 'Mad Jimmy' et plus tard, simplement 'JADEX'. Né le 15 août 1919, Jacques Dextraze s'enrôle comme simple soldat dans l'Armée canadienne en 1940. Trente-sept ans plus tard, à la fin de sa carrière militaire, il détiendra le grade de général et occupera le poste de Chef de l'état-major de la Défense.

Jacques Dextraze a fait ses études au Collège Saint-Joseph de Berthierville (Qc) avant de devenir vendeur pour la Dominion Rubber Company. Durant la Seconde Guerre mondiale, plus précisément en juillet 1940, juste après la chute de la France, il quitte son emploi civil et s'enrôle comme simple soldat dans les Fusiliers Mont-Royal (Fus MR). Grâce aux qualités de leadership qu'il manifeste durant l'entraînement, il est promu sergent par intérim, mais sa première demande de commission d'officier, au début de 1941, est refusée par le régiment. Malgré cela, il continue d'afficher un leadership naturel et de démontrer une grande compétence, particulièrement dans la formation des autres soldats. Il reçoit éventuellement sa commission d'officier au début de 1942 et se porte volontaire pour le service outre-mer dès la fin de sa formation d'officier.

Le Lieutenant Dextraze arrive en Angleterre en août 1942, juste après le raid de Dieppe. Son unité ayant été décimée lors de cette attaque, c'est à lui et à d'autres nouveaux jeunes officiers subalternes qu'incombera la tâche de la reconstruire et de la préparer à retourner au combat. Débrouillard et dévoué, le jeune Dextraze se consacre corps et âme à cette tâche, montrant un grand leadership de tous les instants. Lorsqu'arrive le mois de juin 1944, Dextraze et les Fus MR sont prêts au combat.

Poste de commandement tactique des Fusiliers Mont-Royal, 1945

Source : Bibliothèque et Archives Canada

Les Fus MR débarquent en France la première semaine de juillet au sein de la 6e Brigade d'infanterie canadienne, 2e Division d'infanterie du Canada. Ils sont immédiatement lancés dans l'action alors que la 1er Armée du Canada reçoit l'ordre d'attaquer et de détruire toutes les forces allemandes résistant encore en Normandie, et de prendre certaines positions en vue du combat d'exploitation qui va suivre.

Le 1er août 1944, le Major Dextraze commande la compagnie D lors de l'attaque exécutée pour prendre l'église de Saint-Martin de Fontenay. Cette église, utilisée comme poste d'observation par l'ennemi, contrôlait tout le secteur et menaçait les opérations subséquentes de la 6e Brigade parce qu'elle dominait une colline qu'il fallait conquérir pour prendre le contrôle du front. À cette occasion, la cie D subit de lourdes pertes dues au feu des mitrailleuses et mortiers ennemis qui balayent les rues dégagées du village durant l'attaque. Réalisant qu'il est vital de maintenir l'élan de l'attaque, le Major Dextraze se précipite vers l'avant et, sans égard pour sa propre sécurité, mène personnellement l'assaut dans la cour de l'église, parmi les grenades, les tirs de fusils et les rafales de mitrailleuses de l'ennemi. Dans le violent combat corps à corps qui suit, le Major Dextraze « donne l'exemple », renverse l'ennemi et prend la position. La contre-attaque ennemie est immédiate, mais le Major Dextraze réorganise rapidement le reste de sa compagnie et repousse toutes les tentatives ennemies de reprendre la position. En reconnaissance du leadership personnel extraordinaire et de la bravoure dont il a fait preuve au combat, l'Armée lui décerne l'Ordre du service distingué (D.S.O.)[1]. C'est à cette occasion que ses hommes lui donnent le surnom de « Mad Jimmy ».

Le chef d'état-major de la défense, le général J. A. Dextraze (à droite) prend la parole lors des cérémonies marquant la création du Commandement aérien en 1975.

Source : Bibliothèque et Archives Canada

En décembre 1944, le Major Dextraze est promu au grade de lieutenant-colonel et nommé commandant de son régiment. Il commandera les Fus MR pendant tout le reste de la guerre et recevra une deuxième D.S.O. pour le leadership manifesté lors de la libération de la ville de Groningen (Hollande), le 15 avril 1945. La 6e Brigade d'infanterie canadienne avait reçu la mission d'expulser l'ennemi du centre de Groningen et les Fus MR avaient reçu l'ordre de dégager la moitié est de la ville. Un combat maison par maison allait être nécessaire, car l'ennemi était déterminé à tenir la position à tout prix.

Dans les premières phases de la bataille, les troupes de tête sont stoppées par des tirs de mitrailleuses lourdes venant de positions judicieusement placées. Le Lcol Dextraze s'aperçoit rapidement que s'il ne fait rien pour changer la situation, tout le plan risque d'échouer. Il se rend alors immédiatement à la compagnie de tête pour élaborer un plan en vue de dégager les positions de mitrailleuses et dirigera personnellement leur destruction finale. Lorsque le commandant de la compagnie sur le flanc droit se fait tuer, Dextraze se précipite à travers les tirs ennemis pour aller prendre la relève, réorganiser la compagnie et la conduire personnellement jusqu'à son objectif. Malgré l'intensité du tir ennemi, il expulsera les Allemands de leurs positions défensives et obligera la garnison à se rendre. Tout au long de cette action, le Lieutenant-colonel Dextraze a mené son bataillon à l'attaque et lorsque celui-ci était ralenti par l'ennemi, il était là pour aider

et encourager ses hommes à atteindre leur objectif. Sa débrouillardise, son courage indomptable et son dévouement à sa tâche ont non seulement été une grande source d'inspiration pour ses hommes, mais ont joué un rôle déterminant dans la reddition finale de la garnison ennemie de Groningen et dans la réussite du plan divisionnaire[2].

Le Lieutenant-colonel Dextraze commande son unité jusqu'à la reddition finale de l'Allemagne en 1945, puis se porte volontaire pour commander un bataillon de la division d'infanterie du Canada qui est en train d'être constituée pour aller servir dans le Pacifique. Le Japon se rend en août, avant que les unités canadiennes puissent se déployer et le Lcol Dextraze décide alors de prendre sa « retraite » et de s'inscrire sur la liste générale des officiers de réserve, avant de retourner à la vie civile. Sa vie hor suniforme ne sera cependant pas de longue durée, car dès 1950 il reprend le service actif à titre de commandant du 2e Bataillon, Royal 22e Régiment en Corée. Dextraze démontrera encore une fois sa ténacité et son leadership dans la défense de la colline 355; alors que son unité est encerclée par l'ennemi, il repousse toutes les attaques et refuse d'abandonner sa position. En 1952, le Lcol Dextraze est fait officier de l'Ordre de l'Empire britannique (OBE) en reconnaissance de son service.

De retour de Corée, Dextraze est brièvement affecté au Collège d'état-major de l'Armée, puis au Quartier-général de la région de l'Est de la Force terrestre. En 1954, il est promu au grade de colonel et nommé chef d'état-major du commandement du Québec à Montréal. Par la suite, il servira dans les écoles de combat de l'infanterie à Borden et à Valcartier, puis reviendra commander la région du Québec à titre de brigadier-général en 1962. Il ne restera cependant pas longtemps à ce poste, car dès l'année suivante il accepte le commandement du contingent canadien au Congo et le poste de chef d'état-major de l'Opération des Nations Unies au Congo. Au début de 1964, il organise, coordonne et dirige une série de missions portant le nom de code 'JADEX' pour sortir des non-combattants des zones de conflit dans le théâtre; ces actions lui vaudront une promotion au rang de commandeur de l'Ordre de l'Empire britannique, avec feuille de chêne pour bravoure devant l'ennemi[3].

À son retour au Canada, Dextraze est nommé commandant de la 2e Brigade d'infanterie canadienne; c'est à partir de ce moment que son attache de signature traditionnelle 'JADEX', qui apparaît sur toute sa correspondance officielle, devient son surnom. En 1966, il est à nouveau promu au grade de major-général et nommé au poste de commandant-adjoint du commandement de la Force mobile. En 1970, Dextraze est promu au grade de lieutenant-général et nommé chef du personnel au Quartier-général de la Défense nationale. Finalement, en 1972, le Lieutenant-général Jacques Alfred Dextraze est nommé Chef de l'état-major de la Défense avec le grade de général et fait commandeur de l'Ordre du mérite militaire. Il occupera ce poste jusqu'à sa retraite du service en 1977, près de quatre décennies après son enrôlement comme simple soldat dans l'infanterie. En reconnaissance de son service exceptionnel au sein des forces armées et pour son pays, il est fait membre de l'Ordre du Canada en 1978. Lorsque Jacques Alfred Dextraze s'est éteint paisiblement le 9 mai 1993, la nation a tristement salué le départ de l'un des plus exceptionnels et légendaires soldats de son histoire.

NOTES

1. Recommandation d'attribution immédiate de la D.S.O. le 5 septembre 1944; recommandation approuvée par le Lieutenant-général H.D.G. Crerar, officier général commandant en chef par intérim de la 1re Armée canadienne, le 4 novembre 1944.

2. Recommandation d'attribution immédiate d'une barrette à la D.S.O. le 17 avril 1945; recommandation appuyée par le quartier-général de la 6e Brigade d'infanterie canadienne le 2 mai 1945 et acheminée le 30 mai 1945.

3. Fait commandeur de l'Ordre de l'Empire britannique (OBE) avec feuille de chêne pour bravoure devant l'ennemi, selon la Gazette du Canada du 3 octobre 1964 « [p]our service au sein des forces des Nations Unies au Congo » à titre de commandant du contingent canadien dans le cadre de l'Opération des Nations Unies au Congo (ONUC).

CENTRE DE GUERRE TERRESTRE DE L'ARMÉE CANADIENNE

Le Centre de guerre terrestre de l'Armée canadienne (CGTAC) est issu de l'ancienne Direction – Concepts et schémas de la Force terrestre (DCSFT) [2007–2012], qui a elle-même évolué de la Direction – Concepts stratégiques (Opérations terrestres) [1997–2006], dans le cadre de la transformation permanente de l'Armée de terre et de la maturation du développement des capacités de la force terrestre. En tant que principal groupe de réflexion de l'Armée canadienne, sa mission consiste à conseiller le commandant de l'Armée canadienne sur l'environnement de sécurité de l'avenir, les capacités nécessaires pour mener des opérations dans cet environnement et les concepts et technologies d'avant-garde essentiels à la réalisation des objectifs liés à ces capacités. Le CGTAC constitue le point central de l'Armée de terre chargé de cerner, d'analyser et d'évaluer les facteurs et les développements technologiques qui auront une incidence sur l'Armée de terre de demain et l'Armée de terre de l'avenir. Pour remplir son mandat, le Centre étudie un large éventail de questions ayant trait à l'environnement mondial et national, aux technologies naissantes et aux facteurs humains, ainsi qu'aux progrès réalisés par les forces alliées et étrangères.

AU SUJET DE L'AUTEUR

Le colonel Jason Adair est un officier d'infanterie (Princess Patricia's Canadian Light Infantry) qui a commandé du peloton à la brigade et qui a participé à trois déploiements en Afghanistan. Il a également été planificateur au Commandement de la Force expéditionnaire du Canada et au United States Central Command, ainsi qu'analyste au Secrétariat de la politique étrangère et de la défense du Bureau du Conseil privé. De 2017 à 2018, il a occupé le poste de conseiller spécial du ministre de la Défense nationale. Il est titulaire d'un diplôme de premier cycle du Collège militaire royal et d'une maîtrise du United States Marine Corps Command and Staff College et de la Fletcher School of Law and Diplomacy (Tufts).

RÉFLÉCHIR D'UNE MANIÈRE CLAIRE. PLANIFIER INTELLIGEMMENT. AGIR AVEC AUDACE.

Le commandement de la 1re Division blindée par le général Sir Rupert Smith pendant l'opération GRANBY

Colonel Jason Adair, Armée canadienne

La pierre de touche, pour un officier qui aspire au haut commandement, est son aptitude à saisir rapidement l'essentiel d'un problème militaire, à décider instantanément ce qu'il doit faire, à faire clairement comprendre à tous les intéressés ce qu'il a l'intention d'accomplir et comment il s'y prendra, et ensuite à veiller à ce que ses subordonnés exécutent ses ordres […] Quand tout a été dit et fait, la plus grande qualité requise d'un commandant en chef est la « décision »; il doit être capable de donner des ordres clairs et l'impulsion nécessaire à leur exécution […] et […] ne peut remporter de succès s'il néglige le facteur humain. C'est surtout dans le cœur des hommes que les batailles sont gagnées […]

Le maréchal Montgomery[1]

PRÉFACE DE L'AUTEUR

Pourquoi un commandant de brigade canadien écrit-il sur un général britannique? La réponse est simple : vu l'accent mis actuellement sur la lutte contre un ennemi relativement compétent dans le cadre d'une opération de grande envergure, je me suis tourné vers l'histoire afin d'éclairer ma réflexion et, ce faisant, j'ai étudié les actions de la 1re Division blindée britannique pendant l'opération GRANBY. Dans la présente étude, l'approche du commandant de la Division, le général Sir Rupert Smith, semble particulièrement instructive. Voici un résumé de la bataille et des principales « leçons de commandement » tirées de l'étude.

RÉSUMÉ

La Stratégie de modernisation de l'Armée canadienne récemment publiée met en évidence à la fois la continuité et le changement dans la manière dont l'Armée de terre combattra à l'avenir. La continuité critique qui en émerge est le besoin d'un commandement efficace. Un tel besoin essentiel s'accompagne de la déduction que dans l'avenir, une expertise dans la conduite d'opérations à grande échelle contre un ennemi viable pourrait être nécessaire. L'Armée canadienne n'a pas combattu un adversaire de force égale depuis plus de 75 ans. Or, dans le monde en constante évolution dans lequel nous vivons, il est

essentiel de s'interroger sur le caractère durable du commandement dans les opérations de grande envergure. Si l'étude de l'histoire ne fournit pas toutes les réponses pour l'avenir, elle amplifie les principes durables du commandement et permet aux professionnels militaires de poser des questions pertinentes sur l'avenir. La présente étude du commandement du major-général (plus tard général Sir) Rupert Smith à la tête de la 1re Division blindée britannique pendant la première guerre du Golfe, que les Britanniques ont baptisée l'opération GRANBY, met en lumière certaines des techniques intemporelles de commandement dans le contexte de la conduite d'une opération de grande envergure.

De novembre 1990 à février 1991, le major-général Smith transforme une division ad hoc en une formation de combat létale qui vainc rapidement son ennemi irakien. Au cours de la guerre terrestre de quatre jours, du 24 au 28 février 1991, la Division progresse de près de 300 kilomètres et détruit trois divisions irakiennes, accomplissant ainsi sa mission de sécuriser le flanc sud du 7e Corps d'armée des États-Unis. Il est clair que les divisions irakiennes sont de second ordre, mais la 1re Division blindée fait néanmoins preuve, à tous points de vue, d'une très grande efficacité dans l'accomplissement de sa mission. Compte tenu de cette réussite et du fait qu'il s'agit d'une formation composite réunissant des éléments de toute l'Armée britannique, quelles leçons peut-on tirer de l'approche de commandement du major-général Smith?

Les activités fondamentales du commandement consistent en la conception d'un plan, en la communication des intentions et en l'imposition de sa volonté afin de garantir la réalisation des intentions. À l'époque, Smith adopte une approche délibérée, réfléchie et pragmatique dans l'exercice de ces fonctions. Il saisit bien son rôle de commandant de la Division et sait employer son état-major de manière à le servir efficacement, lui et ses subordonnés. Il fournit une conception claire de la « bataille » et insuffle une lucidité et une clarté des intentions au sein de son commandement. Plus précisément, il sait communiquer les étapes essentielles à la réussite de la Division, en fournissant juste assez de conseils unificateurs à ses commandants avant de les envoyer au combat et à la victoire. Bien que certains qualifient son commandement de mission de « classique », il s'agit fondamentalement d'un commandant ayant adapté efficacement son approche du commandement aux réalités du moment – une exigence éternelle pour tout commandant.

INTRODUCTION

Le 28 octobre 1990, le major-général (plus tard général Sir) Rupert Smith prend le commandement de la 1re Division blindée à la caserne de Shiel à Verden, en Allemagne. À ce moment-là, ni lui ni personne n'aurait pu prédire l'avenir. Fin janvier 1991, il assemble une division ad hoc en Arabie Saoudite, l'intègre au 7e Corps d'armée des États-Unis et est prêt à combattre l'Armée irakienne. Peu après, ils se lancent au combat. Du 24 au 28 février 1991, la Division « progresse de 290 km en 66 heures, détruit en grande partie au moins trois divisions irakiennes, fait 7 024 prisonniers,

Le major-général Rupert Smith s'entretient avec son état-major dans son quartier général principal.

Source : Imperial War Museum, GLF 53

dont deux commandants de division irakienne, et capture plus de 400 "équipements" et 2 000 armes légères[2] » [*traduction*]. Même si Smith prétendra plus tard, dans son ouvrage fondamental « *L'Utilité de la force* » [The Utility of Force], que de telles batailles sont de telles batailles relèvent de l'aberration dans l'ère postindustrielle, son approche durant l'opération GRANBY illustre la nature durable du commandement et certaines de ses meilleures pratiques intemporelles. Le présent article vise à mettre à jour notre pensée sur le commandement de grandes formations en contextualisant et en soulignant les actions de Smith à titre de commandant de division dans le Golfe en 1990 et 1991. L'analyse réitère que les activités fondamentales du commandement consistent en la conception d'un plan, en la communication des intentions et en l'imposition de sa volonté afin de garantir la réalisation des intentions. La façon dont un commandant s'acquitte de ces fonctions dépend des circonstances et de la personne, qui correspondent au *caractère du commandement*. Comme l'illustre notre article, Smith fait preuve de lucidité et aborde le commandement de manière pragmatique, mais il ne sous-traite pas sa propre réflexion à son état-major et ne perd jamais de vue ceux qui, sous son commandement, sont les plus près de l'ennemi. Il établit une conception claire de l'instruction et de la bataille, organise sa force autour de ce concept et emploie son état-major pour remettre en question les hypothèses et l'aider, lui et ses commandants, à adapter le plan à la réalité. Il « visualise » ses commandants tout au long de la bataille, en mélangeant l'instruction et les répétitions, en unifiant la pensée et l'intention, et finalement, en favorisant une liberté d'action disciplinée. Une telle approche met en évidence des techniques de commandement interminable.

FORMATION DE LA DIVISION ET PLANIFICATION DE LA BATAILLE

La résolution 678 du Conseil de sécurité des Nations Unies fixe au 15 janvier 1991 la date limite de retrait des forces irakiennes du Koweït. Juste avant la présentation de cette résolution, les États Unis décident de déployer son 7e Corps d'armée dans le Golfe. Le gouvernement britannique emboîte le pas. Suite à sa décision prise à la mi-novembre 1990, la Grande-Bretagne va plus que doubler l'engagement de ses forces terrestres. Cela déclenche le déploiement rapide du quartier général de la 1re Division blindée, de la 4e Brigade blindée, d'un régiment de reconnaissance moyenne et d'un régiment d'aviation de l'Armée de terre, ainsi que d'unités d'artillerie, de génie et de logistique. Avec la 7e Brigade blindée déjà présente dans le Golfe, cette formation composite comptera plus de 22 000 personnes issues de l'ensemble de l'Armée, soit une part importante de la puissance de combat de l'Armée, et assurera un rôle important dans l'opération terrestre[3].

Ayant reçu l'ordre de déployer cette force le 13 novembre, Smith commence immédiatement sa propre appréciation, qu'il consigne dans ses « notes à moi-même » (« Notes to Self »). Ces notes contiennent 41 points, dont les hypothèses critiques, le projet de mission et d'intention de la Division, une description de la nature anticipée des opérations, les exigences critiques en matière d'instruction, ainsi qu'une liste de questions, organisées sous des rubriques opérationnelles clés[4]. Dans cette appréciation, il communique des orientations initiales à son état-major qui servent de base à sa propre reconnaissance dans le Golfe, qui a lieu du 21 au 25 novembre. Après avoir informé le commandant de la force interarmées de l'opération GRANBY le 26 novembre, il publie la directive 1/90 le 30 novembre. Cette expression prémonitoire de l'intention de Smith vise à « tirer les ficelles » afin que ses commandants subordonnés puissent « prendre des décisions et des mesures » les préparant à mener des opérations avant le 31 janvier 1991[5]. En effet, en moins de neuf pages, il indique clairement aux commandants subordonnés une « voie critique » à suivre en termes d'organisation, d'instruction et d'administration, tout en décrivant, en termes généraux, la façon dont la Division devrait combattre selon lui. Ce concept opérationnel fait passer l'état d'esprit de la Division de la défense à l'attaque et constitue un bon exemple de l'adaptation de la doctrine fondamentale à l'objectif visé et de la mise en commun d'actions complémentaires afin de créer une bataille unique. Il est important de noter qu'à ce stade précoce, il permet aux commandants subordonnés de visualiser leur rôle possible dans la bataille et renforce l'exigence de demeurer souple tout en imprégnant les militaires de tous grades d'un objectif clair :

> Essentiellement, la bataille de la Division implique l'engagement de brigades regroupées de manière appropriée, généralement de manière séquentielle, dans le « combat au contact », de concert avec la « bataille de tir en profondeur » menée par le groupement d'artillerie sous l'autorité du commandant de l'Artillerie royale. Les brigades sont chargées de mener le « combat au contact » en concentrant toute la puissance de leurs groupements tactiques sous le feu de couverture de l'artillerie d'appui rapproché qui leur est attribuée[6]. [*Traduction*]

La directive met également l'accent sur les facteurs humains omniprésents et essentiels afin de préparer la Division au combat et à la victoire. Smith écrit : « [N]ous devons instaurer dans toute la Division un état d'esprit robuste et capable de supporter les incertitudes, la peur et la confusion associées à la guerre […] C'est la discipline qui maintient la cohésion des troupes face aux menaces, et l'exécution [des exercices et des procédures] est une question de discipline », mais les hommes ne doivent pas devenir « des automates sans jugement » pour autant[7] [*traduction*]. Il encourage également ses commandants à faire preuve d'initiative, les obligeant à toujours demander : « Qu'est-ce que mon commandant souhaiterait que je fasse s'il pouvait voir ma situation? » Il conclut en donnant des directives précises aux commandants : « [Il] a été démontré à maintes reprises que les chefs ayant la capacité de se discipliner et de discipliner leur commandement tout en continuant à réfléchir et à prendre les mesures appropriées sont ceux qui triomphent à la guerre[8] » [*traduction*]. Le thème commun à retenir est l'esprit d'initiative et l'action disciplinée. À un moment où la Division est simultanément en train de se former, de suivre son instruction et de se déplacer vers le Golfe, la directive confère aux commandants à la fois la clarté et la latitude nécessaires pour concentrer leurs efforts. Rétrospectivement, elle a unifié et dirigé les actions de la Division pendant deux mois.

Après avoir établi sa philosophie de commandement et dirigé et dynamisé l'instruction, le mouvement et l'administration essentiels, Smith reporte ses efforts sur la planification de la bataille à venir. Il arrive en Arabie saoudite le 11 décembre et établit son quartier général au port d'Al-Jubail, dans le nord-est de l'Arabie saoudite. Une fois que la 1re Division blindée a confirmé sa capacité de se maintenir pendant une opération offensive à 350 kilomètres à l'ouest d'Al-Jubail, la décision est prise, le 14 décembre, de la placer sous le contrôle tactique du 7e Corps d'armée des États-Unis. Ce rapport de commandement entre en vigueur le 26 janvier. Cette décision s'accompagne de l'autorisation de planifier avec le Corps. Smith rencontre le commandant du Corps, le lieutenant-général Fred Franks, le 24 décembre. Ils s'entretiennent sur l'instruction, la planification et l'importance de l'intégration des états-majors[9]. Une fois que la chaîne de commandement et les grandes lignes des rôles probables du Corps et de la Division sont clairement définies, Smith concentre les efforts de l'état-major de la Division sur la planification tactique, tandis que ses commandants subordonnés portent leur attention sur l'instruction et les préparatifs administratifs. L'orientation de toutes les activités repose sur la première directive de Smith.

La planification met l'accent sur les opérations offensives visant à détruire les divisions du Commandement de la Garde républicaine (CGR), la réserve stratégique de l'Irak entièrement composée de volontaires et leur centre de gravité. Ils sont situés dans le sud de l'Irak, à 150 kilomètres au nord de la frontière avec l'Arabie saoudite. La destruction de ces divisions obligerait l'Irak à se retirer du Koweït, mais celles-ci ne constituent pas le principal problème. Face au 7e Corps d'armée des États-Unis se trouvent six divisions de l'Armée irakienne organisées dans le cadre du 7e Corps de l'Armée irakienne. Le Corps d'armée a placé cinq divisions d'infanterie (les 26e, 48e, 31e, 25e et 27e) sur un front de

120 kilomètres le long de la frontière saoudo-irakienne, à l'ouest du Wadi Al-Batin (le lit de la rivière qui constitue la frontière entre le Koweït et l'Irak). Leur mission consiste à tenir le front. Pour ce faire, ces divisions sont disposées dans une position de défense avancée, linéaire et statique, qui s'affaiblit à mesure qu'elle s'étend vers l'ouest. Bien que fortifiées à divers degrés, les positions divisionnaires sont centrées sur un terrain sans importance; chaque division se situe à environ 10 kilomètres au nord de la frontière et a une zone défensive d'une largeur de 15 à 20 kilomètres et d'une profondeur similaire. Comme le déclarera le général Franks, « ils étaient comme une flotte à l'ancre dans la mer[10] » [*traduction*]. La Réserve du Corps et sa seule force mobile, la 52e Division blindée, se trouvent à environ 50 à 75 kilomètres au nord des divisions statiques. L'élément central de la mission et du plan irakiens est la fixation des troupes irakiennes sur le terrain. Cette situation, associée au fait qu'ils « étaient aveugles, affamés et incapables de se déplacer, affaiblis par les désertions et les pertes et trompés par le plan de déception de la coalition » [*traduction*], crée des vulnérabilités que le 7e Corps d'armée des États-Unis va exploiter[11].

La mission axée sur le terrain du 7e Corps d'armée de l'Irak contraste avec celle du 7e Corps d'armée des États-Unis, qui consiste à détruire le CGR. Pour y parvenir, le plan prévoit que la 1re Division de cavalerie des États-Unis fasse des feintes et des démonstrations dans la zone de Rugi, le long du Wadi Al-Batin, afin de fixer les divisions ennemies le long de la frontière et de les tromper sur l'objectif de l'effort principal. Au milieu de cet effort continu, la 1re Division d'infanterie des États-Unis va percer le champ de mines et les défenses frontalières à l'ouest de Wadi Al-Batin et pénétrer 40 kilomètres au-delà de la frontière, afin de détruire les armes à tir direct et les postes d'observation d'artillerie. La 1re Division blindée (Royaume-Uni) se déplacera à travers cette brèche, effectuera un passage de lignes vers l'avant avec la 1re Division d'infanterie des États-Unis, puis se déplacera vers l'est à travers la plaine d'Al-Dibdibah, en attaquant le flanc ouest du 7e Corps (Irak) et en détruisant les réserves tactiques de ces divisions positionnées le long de la frontière. La Division serait alors en mesure de bloquer le CGR, laissant à ce dernier deux options : être détruit par la force enveloppante du 7e Corps d'armée des États-Unis ou se retirer. La force enveloppante du Corps d'armée effectuerait un « crochet gauche » dans une brèche dans les défenses irakiennes autour du flanc ouest du 7e Corps (Irak), à l'ouest de la brèche. Cette force sera dirigée par le 2e Régiment de cavalerie blindée (États-Unis), qui constituera la force de couverture et protégera la marche à l'ennemi de la 1re Division blindée (États-Unis) et de la 3e Division blindée (États-Unis), qui détruiront des éléments du CGR. Le résultat final est que le succès de la 1re Division blindée est crucial pour le Corps d'armée, afin qu'il puisse lancer rapidement et en toute sécurité l'offensive contre le CGR.

Cinq jours après avoir reçu sa mission et après avoir effectué une analyse de la mission, Smith donne un premier exposé (mission et plan d'ensemble) au commandant du 7e Corps d'armée des États-Unis le 1er janvier 1991, pendant une période d'étude du Corps. À titre de seul commandant de division allié du Corps d'armée, il commence par dire que, malgré le fait qu'ils « se soient entraînés en Europe, qu'ils portent une tenue de jungle [et] qu'ils combattent dans le désert, ils sont heureux de faire partie

du Corps d'armée[12] » [*traduction*]. Il souligne ensuite l'impact inhibiteur des lacunes du renseignement sur la planification détaillée, en insistant sur le fait que la réussite de la Division repose sur la découverte des réserves tactiques des divisions irakiennes qu'il a pour mission de détruire. Grâce à la période d'étude du Corps, Smith se familiarise avec le plan du Corps. Il peut ainsi affiner la mission de la Division, en traduisant la terminologie de la doctrine des États-Unis pour la doctrine du Royaume-Uni et en la présentant lors d'un exercice de cartographie du Corps d'armée (XCARTES) qui se déroule du 6 au 8 janvier. Forte d'une mission claire et de la majorité de ses forces dans le Golfe, la Division maintient une position défensive et adopte un état d'esprit offensif. Tous les éléments commencent à s'entraîner avec un sentiment d'urgence ciblé, sur fond de menaces d'attaques préventives, d'exigences de sécurité opérationnelle, d'efforts de déception et de défis permanents en matière d'interopérabilité, d'administration et d'équipement.

Pendant le reste du mois de janvier 1991, Smith se concentre sur six domaines. Tout d'abord, il s'emploie activement à renforcer la cohésion de la division ad hoc, en veillant à ce que tous les membres partagent un objectif commun et comprennent le contexte dans lequel ils travaillent. Chaque jour, il se rend aux lieux d'instruction, déjeune avec les unités, cherche à comprendre leurs réalités tout en renforçant en eux le but des opérations, en « dissipant les dires des prophètes de malheur » et en les informant de la situation générale. Deuxièmement, il tient activement au courant ses différents commandants supérieurs. Il sait qu'il est le visage de la force terrestre britannique dans cette guerre et reconnaît l'importance de veiller à ce que le commandant du 7e Corps d'armée des États-Unis, le commandant des forces britanniques au Moyen-Orient, le commandant interarmées britannique et le chef d'état-major général demeurent informés des activités et des réalités de la Division. Troisièmement, il établit les conditions de l'instruction et la supervise. Cela l'oblige à accepter le risque associé au déplacement d'unités logistiques et médicales en amont de la Division afin de soutenir l'instruction. Lors du contrôle de la qualité de l'instruction, il s'est attaché à s'assurer que ses formations étaient capables d'accomplir les tâches prévues tout en maintenant la posture requise pour répondre aux attaques chimiques et en soutenant le plan de déception en cours. Quatrièmement, il dirige l'effort de planification. Chaque jour, il consacre du temps à l'orientation de son personnel, à la résolution de problèmes, à la définition des besoins en matière de renseignement et à la mise au point du plan. Cinquièmement, il suit de près certaines questions administratives et logistiques – celles qui pourraient réduire sa puissance de combat – et, au besoin, livre des batailles bureaucratiques s'y rapportant avec Whitehall. Enfin, sixièmement, s'il ne peut pas divulguer les détails du plan opérationnel réel, il aide ses commandants à en visualiser les grandes lignes. Il dirige personnellement cinq XCARTES, chacun d'une durée de trois heures, qui ont permis aux commandants, aux commandants d'instruction et aux membres clés de l'état-major de visualiser et d'échanger des idées sur leur rôle dans certaines phases de la bataille prévue[13]. Non seulement ces exercices favorisent-ils la convergence des pensées au sein des divisions, mais ils permettent également de soutenir les XCARTES (logistique et médical) et, en fin de compte, d'élaborer des instructions permanentes d'opérations pour le désert

(IPOD) fondées sur des données scientifiques à l'appui de l'art du concept opérationnel de Smith. Plus précisément, les IPOD font état des réalités du fonctionnement dans le désert et de l'organisation unique de la Division. Ils se concentrent sur les critères logistiques, le mouvement et complètent la doctrine existante, en tenant compte des rapports de force (basés sur l'analyse opérationnelle) et en se concentrant sur les tâches prévues (marche à l'ennemi, franchissement d'obstacles, percée, combat de rencontre et défense improvisée). Paradoxalement, la seule éventualité qui n'ait pas été envisagée en détail est celle d'une victoire absolue, soit l'effondrement rapide de l'Armée irakienne.

Suite à l'achèvement des XCARTES et à la mise au point des IPOD, le 28 janvier, Smith publie la *Directive 2 – Planning (Directive 2 – Planification)*. Il vise ainsi à donner à ses commandants « une base pour planifier [leurs] propres batailles[14] » [*traduction*]. En plus d'énoncer la mission actualisée, cette directive résume les connaissances acquises au cours des deux mois précédents et constitue un récit clair et descriptif de la façon dont il envisage, en termes généraux, le déroulement de la bataille à venir. Il s'agit d'une amplification et d'une adaptation de la directive 1/90. Aucun changement fondamental n'est apporté au concept de la bataille divisionnaire, mais cette directive clarifie son objectif : « vaincre les forces mobiles de l'ennemi – pour cela, nous devons détruire ses unités blindées, mécanisées et d'artillerie – et son quartier général. Nous ne nous battons pas pour gagner du terrain, sauf si nous en avons besoin[15] » [*traduction*]. Cela permet de tisser davantage les liens entre la bataille en profondeur et le combat au contact. La bataille en profondeur est définie comme suit : « attaquer l'ennemi de manière à l'empêcher de tirer et de se déplacer pour renforcer le combat au *contact* » et le combat au contact est réduit à son essence : « détruire l'ennemi rapidement, [généralement] à une portée supérieure à 1 000 mètres[16] » [*traduction*]. Les brigades sont engagées de manière séquentielle, mais leur manœuvre jumelée à la bataille en profondeur vise à perturber, à détruire et à disloquer l'ennemi de manière systématique plutôt que de l'affaiblir de manière cumulative. Il est intéressant de noter que la directive se démarque par ce qu'elle ne contient pas. Elle décrit trois possibilités pour la conduite du passage des lignes vers l'avant et de la percée immédiate, mais elle ne détaille pas de plan pour l'avancée et la destruction ultérieures des réserves tactiques d'un ensemble de divisions de l'Armée irakienne. Pourquoi? Tout simplement en raison de l'hypothèse critique de planification que les réserves tactiques se déplaceraient, après l'attaque de la coalition. Smith ne sait pas où elles seront situées.

Au cours d'un groupe des ordres (Gp O) divisionnaire le 29 janvier, le plan opérationnel est présenté pour la première fois aux commandants de la Division. Voici la mission de la 1re Division blindée : « Attaquer par le biais de la 1re Division d'infanterie des États-Unis dans le but de vaincre les réserves tactiques ennemies afin de protéger le flanc droit du 7e Corps d'armée des États-Unis[17] » [*traduction*]. Reflétant la *Directive 2 – Planification* de l'officier général commandant (OGC), ce Gp O détaille le passage des lignes vers l'avant, mais « n'essaie pas de couvrir le développement ultérieur, car la méthode utilisée pour vaincre les réserves tactiques de l'ennemi dépend du renseignements de dernière minute[18] » [*traduction*]. L'achèvement du Gp O marque le début d'une préparation opérationnelle intensive du champ de bataille[19] et de répétitions et d'entraînements précis, au cours

desquels les efforts décentralisés des deux mois précédents sont fusionnés. Du 31 janvier au 3 février, la Division réalise un exercice de poste de commandement afin de valider les dispositions de commandement et contrôle, et elle effectue un exercice tactique sans troupes suivi de « passages » de jour et de nuit dans la zone d'entraînement de percée de la 1re Division d'infanterie des États-Unis[20]. Du 4 au 6 février, la Division se rassemble pour la première fois lors de l'exercice Dibdibah Drive, afin de permettre aux brigades de manœuvrer et d'intégrer la logistique de première ligne et de deuxième ligne lors d'une répétition complète de la percée avec la 1re Division d'infanterie des États-Unis. Cet exercice est suivi par l'exercice Dibdibah Charge du 16 au 18 février, qui fournit une autre occasion de répéter la manœuvre de la Division sur une distance de 140 kilomètres jusqu'à l'emplacement de la Division avant l'heure H, soit la zone de rassemblement Ray. Bien que l'ensemble de la Division nait pas eu l'occasion de s'exercer ensemble, cet exercice final a confirmé la capacité du quartier général de la Division à intégrer tous les éléments de la puissance de combat et a démontré la compétence des formations à exécuter les exercices et les manœuvres initialement prévus par la directive 1/90.

Une fois l'exercice Dibdibah Charge terminé, l'ordre d'opération 4/91 est émis le 18 février. L'ordre porte sur le passage des lignes vers l'avant (PVLA) avec la 1re Division d'infanterie des États-Unis et confirme les regroupements – l'organisation de la Division pour le combat. La façon dont Smith organise la Division reflète clairement son concept opérationnel mûrement réfléchi :

> Je voulais combattre la Division en profondeur et je voulais réaliser, pour mes brigades, des objectifs que j'appelais des micro-objectifs. Je voulais qu'ils puissent les atteindre très rapidement et être prêts à passer à autre chose. De cette façon, j'obtiendrais la cadence voulue pendant le combat, en utilisant mon commandant de l'Artillerie royale et son groupe d'artillerie, dans une bataille en profondeur visant à isoler ce combat au contact en détruisant, désorganisant et retardant l'ennemi à l'aide de l'artillerie et de tout élément de la Force aérienne que nous avions alloué. Le commandant de l'Artillerie a besoin de renseignements lui permenttant de mener sa bataille et, à cette fin, j'ai regroupé le régiment de reconnaissance moyenne avec le groupe d'artillerie. J'ai également regroupé le régiment d'aviation avec eux, aux fins de collecte de renseignements, d'une part, et de capacité d'utiliser leurs armes, d'autre part[21]. [*Traduction*]

Dans l'ensemble, l'organisation de la Division découle directement de la conception de la bataille de Smith et de sa tolérance aux divers risques. Comme nous le verrons plus loin, elle reflète les réalités suivantes : les capacités de la Division et les tâches prévues, les renforts restreints, ainsi que l'absence d'un quartier général du Corps britannique pour l'aider à soutenir ses besoins logistiques particuliers.

Durant la ronde, la Division est déséquilibrée, dans la mesure où elle ne dispose que de deux formations de manœuvre traditionnelles et d'une artillerie importante, mais manque globalement d'infanterie. La force de manœuvre de la Division, responsable du combat au contact, est la 4e Brigade blindée (deux groupes de combat d'infanterie

« Le commandant de l'Artillerie a besoin de renseignements sur mener sa bataille et, à cette fin, j'ai regroupé le régiment de reconnaissance moyenne avec le groupe d'artillerie. »

Le major-général Smith s'entretient avec le brigadier Cordingley au quartier général de la 7e Brigade blindée. Le 27 février, le major-général Smith s'entretient avec le brigadier Cordingley alors que l'opération passe à la phase de la « poursuite ».

Source : Major-général Rupert Smith

et un groupement tactique blindé, un régiment d'appui rapproché en appui direct, un régiment de génie, une troupe de guerre électronique, un détachement de logistique avancée et une ambulance de campagne blindée) et la 7e Brigade blindée (deux groupements tactiques blindés et un groupement tactique d'infanterie avec les mêmes attachements que la 4e Brigade). Le groupe d'artillerie, commandé par le commandant de l'Artillerie royale, est chargé d'assurer la sécurité de la défense aérienne, de soutenir le combat au contact et de mener la bataille en profondeur, en intégrant l'artillerie, la reconnaissance moyenne, l'aviation et les éléments de la Force aérienne. Il se compose de trois régiments d'appui général, d'un régiment d'artillerie moyenne, d'un régiment de système de lance-roquette multiple, d'un régiment de défense aérienne et d'une brigade d'artillerie de campagne des États-Unis, qui fournissent des tirs de renforcement d'appui général afin de soutenir l'effort principal (selon les besoins). Souvent, ces ressources sont regroupées avec le régiment de reconnaissance moyenne et la majorité du régiment d'aviation, reflétant le mantra de Smith, « si vous pouvez le voir, vous devriez être capable de lui tirer dessus[22] » [*traduction*]. Le Groupe de génie est commandé par le commandant du Corps royal de génie et a pour tâche principale de fournir un renfort mobile à la marche à l'ennemi. En termes d'emploi, le 4e Régiment du corps d'aviation de l'Armée, qui comprend les hélicoptères qui ne sont pas regroupés dans le groupe d'artillerie, doit effectuer diverses tâches de commandement et contrôle et de reconnaissance.

Outre les organisations divisionnaires typiques décrites ci-dessus, il existe un certain nombre d'organisations ad hoc. Le Groupement tactique d'élaboration des itinéraires est formé à partir du 32e Régiment blindé du génie, renforcé par la police militaire, et doit « sélectionner, construire et entretenir l'itinéraire principal de ravitaillement de la Division[23] » [*traduction*]. Le Groupe de reconstitution des divisions est une autre

organisation ad hoc. Compte tenu du concept de Smith visant à maintenir le rythme de l'engagement séquentiel des brigades, et donc à « employer la logistique comme puissance de feu », cette organisation est créée afin de réapprovisionner et de reconstituer rapidement la brigade qui est « isolée »[24] [*traduction*]. Au centre de ce groupe se trouve le Groupe de livraison blindé, un autre groupement ad hoc, formé autour du 1er Bataillon du Queen's Own Highlanders, qui devait « recevoir, retenir, entraîner et déployer des renforts en hommes et en véhicules vers les formations de combat » [*traduction*] ou former une réserve[25]. La Force d'hélicoptères d'appui comprend pas moins de 37 hélicoptères de différents types. Les hélicoptères Puma devaient se concentrer principalement sur l'évacuation des blessés des postes de secours régimentaires et des points de transfert d'ambulances vers les postes de secours, tandis que les Sea King et les Chinook transporteraient les blessés plus à l'arrière. Comme tâche secondaire, la Force d'hélicoptères d'appui pourrait transporter des approvisionnements de combat essentiels et des prisonniers de guerre. Après avoir déjà poussé la logistique vers les formations et les unités, afin de réduire davantage les lignes de communication, la zone de maintenance de la force avancée est établie. Elle représente l'élément divisionnaire du soutien logistique de 3e ligne, qui est étroitement lié aux organisations logistiques de 2e ligne de la Division, contrôlées collectivement par le sous-chef d'état-major. La Force de garde des prisonniers de guerre, commandée par le commandant du 1er Bataillon du Coldstream Guards, se compose de trois bataillons d'infanterie et est chargée de garder le camp de prisonniers de guerre britannique, ainsi que de recueillir et d'escorter les prisonniers vers ce camp. Enfin, le régiment des transmissions de la 1re Division blindée fournit un soutien en matière de communications dans toute la zone d'opérations de la Division. Il faut noter que Smith considérait sa réserve comme une capacité d'appui-feu plutôt qu'un élément de manœuvre. L'adoption de cette organisation est unificatrice, car elle regroupe les fonctions, contrairement à la pratique courante. Elle compense les répercussions du caractère composite de la Division, réduit la nécessité de se regrouper et, au bout du compte, simplifie la manière dont Smith exerce son commandement.

Pour réduire l'incertitude et les frictions dans une situation en constante évolution, Smith donne les ordres finaux au dernier moment. À 10 h le 24 février, il réunit ses commandants afin de fournir un cadre pour la conduite des opérations, après que la Division fut passée par la 1re Division d'infanterie des États-Unis. Comme le terrain plat et non peuplé du désert n'a aucune importance tactique, il refuse de s'en tenir à un seul plan. Il se concentre plutôt sur la destruction des concentrations connues et probables de l'ennemi, désignées par des « pattes d'oie sur la carte », dont certaines peuvent atteindre une superficie de 20 kilomètres sur 20 kilomètres. Ces objectifs sont regroupés par un ensemble de lignes de phase, qui représentent des points de décision liés à la probabilité d'un regroupement, d'un mouvement d'appui-feu ou de la nécessité anticipée d'un réapprovisionnement. Avant de délimiter le cadre de la bataille, Smith déclare : « Messieurs, ce match de rugby est le plus difficile que nous ayons jamais joué. Lorsque nous quittons la tranche, le ballon sort de la mêlée ouverte et la ligne d'essai est l'Euphrate[26] » [*traduction*].

> J'ai divisé notre zone en une série d'objectifs portant le nom de différents métaux. Ils ont été fixés en fonction de notre évaluation de la situation actuelle de l'ennemi et regroupés, d'une part, par objectifs que les brigades pourraient, selon moi, gérer par elles-mêmes et, d'autre part, par endroits où je veux me rendre afin de faire évoluer la situation dans notre zone.
>
> En effet, il existe trois lignes d'objectifs divisionnaires. La première ligne, marquée par la ligne de phase rose […] est l'objectif Bronze. Le but de notre attaque jusqu'à cette ligne d'objectif préliminaire est de gagner du terrain pour faire sortir le reste de la Division – loin de la [1re Division d'infanterie des États-Unis] à la tête de la brèche.
>
> La deuxième ligne d'objectifs nous amène à la ligne de phase lavande, qui nous donne trois séries d'objectifs – les lignes Cuivre, le début de Laiton, Zinc et Acier. Ils nous mettent en position afin que je puisse commencer à manœuvrer la Division comme si l'espace aérien était dégagé d'un côté ou de l'autre de la zone. Je ne sais pas quelle direction prendre à ce stade […][27]. [*Traduction*]

À la fin du Gp O, Smith déclare :

> Nous en avons parlé et nous y avons réfléchi pendant quelques mois et maintenant nous allons le faire. Environ 15 pour 100 de ce que nous pensons faire et de la manière dont nous prévoyons de le faire s'avéreront erronés. Il nous incombe d'empêcher les choses de mal tourner et d'y remédier. Nous devons nous adapter aux circonstances.
>
> Ne laissez pas l'ennemi dicter votre conduite. Dès que cela se produit, nous ne remplissons pas notre mission et nous coopérons avec lui.
>
> Mais surtout, n'oubliez pas qu'à quelques exceptions près, l'ensemble de cette Division n'a jamais rien fait de tel auparavant. On sent l'excitation et la nervosité dans l'air. Faites donc le premier saut en douceur, maintenez l'ordre dans les rangs. Ne laissez pas vos hommes courir : cela ne ferait qu'engendrer des erreurs de débutant et nous ralentirait à la longue.
>
> À mon avis, l'excès de confiance ou d'entrain est de l'amateurisme. Lorsque des revers surviennent, cet excès se transforme en dépression et morosité. Nous, Messieurs, sommes des professionnels, et notre objectif global consiste en la réduction et l'élimination finale de notre ennemi, tout en ménageant nos efforts[28]. [*Traduction*]

Smith adopte l'approche de Napoléon : *On s'engage, et puis on voit*. Il se peut que certains commandants aient souhaité avoir plus de certitude ou des détails supplémentaires, mais il aurait été spéculatif de leur fournir de tels renseignements. Le contenu des ordres constitue un plan visant à faire face à ce qui est connu à l'époque et se fondant

sur l'hypothèse principale que les réserves tactiques irakiennes se déplaceraient lorsque l'attaque terrestre commencerait. Préciser des tâches ou établir des mesures de contrôle au-delà de ce que Smith a fait aurait donné à ses subordonnés un faux sentiment de certitude. En transmettant les « données connues » et en fournissant un cadre pour gérer les scénarios probables, il minimise l'incertitude dans la mesure de ses moyens. La Division doit mener une marche à l'ennemi le long de deux grands axes, perturbant, retardant et détruisant l'ennemi en profondeur, tandis que les brigades sont lancées, une par une, vers l'ennemi pour le détruire en menant des combats courts et intenses. Et c'est, pour l'essentiel, de cette façon que la bataille se déroule.

« STRESSÉ PAR NOTRE PROPRE SUCCÈS » : COMBATTRE L'ENNEMI… ET LE PLAN

Au cours des jours qui suivent, malgré le brouillard et les frictions inévitables de la bataille, la Division exécute son plan, bien que de manière accélérée. Compte tenu de la réussite globale de l'attaque terrestre, le général Schwarzkopf ordonne au 7e Corps d'armée des États-Unis d'effectuer une percée et d'attaquer le plus rapidement possible. Il en résulte que l'heure H de la 1re Division blindée est avancée de presque 24 heures. Cela exige que la Division conduise ses Challenger, plutôt que de les transporter, pendant le déplacement vers ses zones de rassemblement, à 15 kilomètres au sud de la berme frontalière, pendant toute la nuit du 24 au 25 février. Les changements ne s'arrêtent pas là. Le commandant du Corps d'armée décide d'assigner la 1re Division d'infanterie des États-Unis comme troisième vecteur d'attaque de la force de manœuvre du Corps d'armée contre le CGR; le Corps doit donc effectuer la percée le plus rapidement possible. L'ordre de marche est donc changé dans les 16 voies de la brèche. Au lieu que la totalité de la 1re Division blindée s'engage en masse dans la brèche, le « train logistique » de la 1re Division d'infanterie des États-Unis utilise 50 pour 100 des voies, tandis que l'échelon de la 1re Division blindée utilise le reste. En effet, la Division se battrait sans son échelon pendant les 24 premières heures. Le désir de Smith de créer des brigades autosuffisantes a porté ses fruits avant la première rencontre avec l'ennemi. Juste après midi, le lundi 25 février, Smith donne des ordres radio et, en un peu plus de 400 mots, lance la Division, ordonnant que la 7e Brigade mène la marche à l'ennemi.

En plein vent et sous la pluie, le régiment de reconnaissance de la Division, composé des unités 16th/5th Lancers, s'engage dans la brèche à midi, le 25 février. Les unités sont suivies par la 7e Brigade, qui franchit sa ligne de départ à 15 h 15 et commence à se déplacer le long de l'axe d'avance nord. La 4e Brigade emboîte le pas, achevant son passage de la brèche à 19 h 30 et assumant la responsabilité de l'axe sud. Le 26 février, à 2 h, le dernier échelon de combat de la Division a traversé et se trouve en territoire irakien. Les Irakiens sont surpris, bien que la réponse initiale de certains éléments « lourds » soit déterminée. La cohérence et la volonté de l'opposition irakienne s'effilochent à mesure que la Division progresse rapidement et violemment. Dans l'ensemble, le plan est exécuté comme prévu. Le groupement d'artillerie ayant obtenu des renseignements et perturbé les objectifs de profondeur, les brigades attaquent rapidement à leur tour. Utilisant la vitesse à la fois comme une épée et comme bouclier,

Smith déplace l'effort principal lorsque l'atteinte d'un objectif donné semble assurée. À l'aube du 26 février, la 7e Brigade a sécurisé les objectifs Cuivre et Zinc, tandis que la 4e Brigade a sécurisé l'objectif Bronze. Plus tard dans la matinée, la 4e Brigade sécurise l'objectif Laiton et, à 15 h, l'objectif Acier est entre leurs mains[29]. Entre ces attaques, la 7e Brigade prend d'assaut et sécurise l'objectif Platine et, à 17 h, elle obtient le même résultat pour l'objectif Plomb. Dans la nuit du 26 au 27 février, la 4e Brigade attaque l'objectif Tungstène, qui est sécurisé à l'aube. Le matin du 27 février, la Division atteint sa limite d'exploitation à la ligne de phase Smash, 15 heures plus tôt que prévu. Dans son sillage, la Division a détruit la 46e Brigade mécanisée, la 52e Brigade blindée et les forces de manœuvre d'au moins trois divisions[30].

La Division étant consolidée à sa limite d'exploitation, elle culmine en raison de sa vitesse de progression. Selon les mots de Smith, « nous étions stressés par notre succès[31] » [*traduction*]. Compte tenu de la distance parcourue par la Division, les communications entre le 7e Corps d'armée des États-Unis et la Division sont « fragmentées[32] » [*traduction*]. Smith n'a pas une vision claire de la situation sur son front, pas plus qu'il n'est conscient de la progression des autres divisions du 7e Corps d'armée des États-Unis au nord ou des Égyptiens à l'est. De plus, il ne connaît pas l'état de l'ennemi contourné au sud. En outre, les éléments de manœuvre de la Division ont rattrapé ses éléments de reconnaissance. Ils ont « [dépassé] ses propres phares »; la bataille en profondeur est entraînée dans le combat au contact[33]. Les brigades ont rattrapé les unités 16th/5th Lancers équipées de véhicules de combat et de reconnaissance (chenillés) qui se déplacent lentement. L'opération se transforme en poursuite.

À ce stade, une incertitude plane sur la prochaine tâche de la Division. Elle a le choix entre se déplacer vers le nord, en direction de Bassorah, ou attaquer vers l'est, en direction du Koweït. Au milieu de cette ambiguïté, Smith s'organise pour être souple et renforce la 7e Brigade avec un escadron de reconnaissance et de l'artillerie supplémentaire. Lorsqu'on leur communique d'attaquer l'Est, ils sont prêts. Le 27 février, la 7e Brigade progresse de 50 kilomètres, détruit l'ennemi dans les limites de la Division et sécurise l'objectif Varsity, qui s'avère être déserté par l'ennemi. Dans le but de raccourcir les lignes de communication du Corps d'armée, on demande également à la Division, pendant cette période, de se préparer à attaquer le sud-ouest le long du Wadi Al-Batin. Smith regroupe d'autres membres du génie dans la 4e Brigade et les prépare à la tâche. Cette tâche est annulée par la suite et la Division est chargée de se déplacer plus à l'est vers la route entre la ville de Koweït et Bassorah afin d'intercepter l'Armée irakienne qui bat en retraite à Bassorah. La 7e Brigade atteint la route à 7 h 50, dix minutes avant l'entrée en vigueur du cessez-le-feu, tandis que la 4e Brigade termine la guerre à l'objectif Varsity.

Comme Smith a créé des formations autosuffisantes, il s'emploie à assurer la réussite de trois de ses douze commandants subordonnés : les commandants de la 4e Brigade et de la 7e Brigade et le commandant de l'Artillerie royale. Son énergie est d'autant plus concentrée qu'il donne également une latitude considérable à son chef d'état-major et à son sous-chef d'état-major pour coordonner et contrôler d'autres actions critiques (principalement la logistique), en comptant sur eux pour le conseiller sur les questions

nécessitant qu'il prenne une décision. Concrètement, cela l'amène à anticiper et à intégrer la bataille en profondeur et le combat au contact. Dans le combat au contact, son rôle consiste à veiller à ce que les brigades attaquent les objectifs avec le bon soutien au bon moment et qu'elles puissent remporter rapidement la victoire. Dans la bataille en profondeur, il suit son déroulement par l'intermédiaire du commandant de l'Artillerie royale, en se concentrant sur les dispositions, les points forts et les intentions évaluées des Irakiens, ce qui lui permet d'orienter sa manœuvre et la cadence de son déroulement. Smith se concentre sur les formations décisives de la Division, sachant que les actions de soutien des autres sont étroitement coordonnées.

Deux aspects particuliers de la technique de commandement de Smith méritent d'être soulignés : la méthode par laquelle il prend ses décisions et les lieux à partir desquels il choisit de commander. L'approche de Smith en matière de prise de décision est disciplinée. Il encourage et stimule la pensée critique, mais son approche garantit la liberté d'action de ses subordonnés quant à l'exécution de leur plan. Il s'attache à prendre les décisions que lui seul est à même de prendre et à régler les problèmes que les formations sont incapables de résoudre par elles-mêmes. En outre, il inculque à ses commandants l'esprit suivant : « en l'absence de renseignements, exécuter l'ordre qu'ils auraient dû recevoir ». Cette approche bien ordonnée de la prise de décision est renforcée non seulement dans l'exécution, mais également dans la planification, au cours de laquelle il cherche à cerner les décisions que lui, le commandant de corps et ses commandants subordonnés peuvent être amenés à prendre. Il considère que ses décisions consistent à exploiter les possibilités ou à réagir à l'imprévu, à désigner l'effort principal ou la réserve, à se regrouper, à réaffecter l'appui-feu et à modifier fondamentalement le plan. L'adoption de cette optique de « prise de décision anticipée » fait en sorte que lui et son état-major se concentrent sur le rôle de la Division dans la bataille, ce qui l'amène à déléguer des pouvoirs et à réduire le nombre de décisions que lui seul peut prendre. Par conséquent, toutes les décisions importantes, sauf deux, ont été prévues. La première situation imprévue est le passage de la brèche beaucoup plus tôt que prévu. Pour établir la faisabilité de cette opération, il faut déterminer si la Division peut se déplacer assez rapidement, cerner les répercussions de l'augmentation de la distance à parcourir sur la puissance de combat et calculer la durée du maintien de la Division sans appui de 2e ligne. Deuxièmement, l'effondrement de la bataille en profondeur le 27 février n'est pas prévu. Il en résulte la redéfinition de l'opération en tant que poursuite et la décision connexe de fournir à la 7e Brigade de l'artillerie supplémentaire pour accomplir sa tâche ultérieure de sécuriser l'objectif Varsity.

Déterminer le meilleur endroit d'où commander occupe constamment l'esprit d'un commandant. Dans le cas de Smith, il est limité par les moyens de communication restreints dont il dispose, sauf dans son quartier général (QG) principal. Le QG principal est le seul endroit où il peut avoir un accès ininterrompu aux renseignements nécessaires pour intégrer la bataille en profondeur et le combat au contact. En outre, compte tenu des problèmes d'interopérabilité associés à la seule formation alliée du Corps d'armée, les systèmes de communication interopérables du QG principal sont d'autant plus importants. Le QG principal, l'un des deux postes de commandement

identiques, appelés postes de remplacement A et B, passe sans transition de l'un à l'autre pour maintenir la continuité. Il inclut toujours l'état-major clé : CEM, G2, OEM2 G3 Op et OEM2 G3 Plans. Tout au long de l'opération, le QG principal n'est jamais loin des brigades, se déplaçant à cinq reprises[34]. Smith passe la majorité de son temps autour de la « table des cartes », à proximité de l'état-major clé. Pour compléter ces renseignements et se faire une idée du déroulement de l'opération, il écoute souvent les communications radio jusqu'au niveau de l'unité, se faisant une idée de la situation non seulement à partir de ce qui est dit, mais aussi du ton des voix. Pendant 60 heures, jusqu'à tôt le 27 février, Smith se contente de son QG, alors que la situation se déroule conformément au plan. Lorsque la Division a atteint la ligne de phase Smash, la prochaine liaison est beaucoup moins sûre; la fatigue commence à être un facteur important et la Division vient de subir de nombreuses pertes dans un incident fratricide. À ce moment-là, après avoir donné l'ordre à la 7e Brigade de se déplacer vers l'objectif Varsity, Smith s'envole vers le front et rencontre le commandant de la 7e Brigade, le brigadier Cordingley, afin de discuter des tâches probables pour la bataille suivante tout en faisant le point sur la progression de la campagne dans son ensemble. Par la suite, il rend visite à la 4e Brigade et à la brigade d'artillerie des États-Unis afin de discuter des futures contingences.

ET ALORS? DES LEÇONS DURABLES EN MATIÈRE DE COMMANDEMENT

Comme pour toute étude historique, l'objectivité est essentielle afin de déterminer les enseignements qui sont pertinents. Dans le cadre de cette étude, Smith entraîne sa Division pour le pire scénario, mais celle-ci combat et vainc un ennemi de second ordre lors d'une opération courte, mais de grande envergure. Un ennemi plus compétent aurait sans aucun doute mis davantage à l'épreuve la Division, mais le contexte est important : lorsque de nombreuses actions sont entreprises, notamment lors de la planification et au cours des 24 premières heures des opérations, l'incertitude règne et le résultat n'est pas assuré. Plus important encore, il s'agit d'une expérience atavique pour ceux qui sont aux prises avec l'ennemi et qui n'ont d'autres choix que de tuer ou d'être tué. Oublier ces réalités pourrait compromettre les leçons de commandement qui suivent.

Un commandant est la principale source du moral de son commandement. Smith définit le moral comme « l'esprit qui cherche à triompher dans l'adversité et qui arme un homme contre le choc de la bataille[35] » [*traduction*]. Il nuance encore cette définition en déclarant : « Le moral d'une personne ou d'un groupe n'est pas nécessairement une mesure du bonheur ou du contentement; c'est une mesure de la cohésion et de la puissance de la détermination de cette personne ou de ce groupe à poursuivre son objectif quoi qu'il arrive[36] » [*traduction*]. Smith est sensible à la primauté des éléments spirituels (c.-à-d. la croyance en un but supérieur) et émotionnels du leadership, et croit que les commandants jouent un rôle essentiel dans la création et le maintien d'un moral élevé – soit la détermination à vaincre. Ses actions reflètent ce point de vue. Il insuffle à la Division un sentiment de fierté découlant de son objectif et du sérieux de sa tâche. Smith prend au sérieux son rôle dans la transmission de cet objectif, rendant visite fréquemment aux unités aux fins de renforcer

Le major-général Smith est assis à la « table des cartes » dans son quartier général principal. À l'arrière-plan, les majors Simon Mayall et Mungo Melvin.

Source : Major-général Rupert Smith

personnellement son intention et de se familiariser avec les réalités des soldats qu'il commande. Dans chaque unité, il s'efforce de transmettre l'importance de la tâche que les soldats vont entreprendre et la manière dont elle contribue à la réalisation de la mission globale. Il montre que la présence compte et que seul un commandant connu de ses soldats est à même d'exploiter les éléments intangibles et de les inspirer.

Les commandants doivent effectuer leur *propre* appréciation et donner des directives claires et habilitantes dès le début. Smith ne sous-traite pas sa réflexion à son état-major. Il se penche plutôt lui-même sur chaque problème, puis en discute avec son état-major. Sur la base de sa propre analyse et de l'apport de l'état-major, il rédige et publie personnellement des directives opportunes afin d'exprimer l'intention et de fournir la base de la prise de décision de ses subordonnés. Ces directives sont fondées sur la doctrine, mais elles témoignent également d'une pensée originale et de l'adaptation de la force à la situation. La doctrine n'est pas un substitut à la réflexion, mais Smith fait preuve de discipline lorsqu'il s'agit de définir et, si nécessaire, de redéfinir les tâches en termes doctrinaux non ambigus. Dans toute la Division, les militaires de tous grades reconnaissent que ces directives sont écrites de la main même de Smith. Le fait d'avoir une orientation claire « en main » libère le sens d'initiative tout en unifiant rapidement la pensée, l'objectif et l'action.

Penser à « deux échelons supérieurs » et à « deux échelons inférieurs ». Smith est à la fois l'architecte et l'artiste du rôle de la Division dans la bataille et saisit les répercussions des décisions et des résultats tactiques sur les résultats opérationnels et stratégiques. À titre d'artiste, il conçoit et planifie la bataille et, à titre de romancier, il établit le récit suivant : diriger « les échelons inférieurs » et informer « les échelons supérieurs ». Il informe de manière délibérée et cohérente sa myriade de supérieurs de

la situation telle qu'il l'a observée en personne. Il s'engage également à veiller à ce que ses subordonnés immédiats et ses commandants comprennent leur rôle dans la grande bataille. En ce qui concerne ce dernier point, par le biais de XCARTES, de répétitions et de l'instruction, il « imagine » délibérément ses commandants dans la bataille à venir, et ceux-ci qui font ensuite de même avec leurs subordonnés. Cette visualisation délibérée produit des dividendes intangibles, comme en témoignent de nombreuses personnes qui disent avoir eu l'impression, à l'aube de la bataille, de l'avoir déjà vécue.

Être à l'aise avec l'incertitude et un champ de bataille « désordonné ». Smith comprend de manière innée que la bataille est chaotique et imprévisible. Son antidote consiste à simplifier les plans et à se concentrer sur l'ennemi, sans être trop simpliste. Pour Smith, la recherche de la « perfection » est l'ennemie jurée d'une action « satisfaisante ». Son approche de la planification et sa façon de prendre des décisions illustrent son aversion pour les approches mécanistes du combat, qui sont fragiles et finissent par s'effondrer. Il adopte donc une approche réfléchie, simple et opportuniste du combat, alimentée par une intention claire du commandant et étayée par des exercices compris et pratiqués par tous. Cette combinaison crée une certaine agilité, permettant de repérer et d'exploiter les possibilités. Smith se préoccupe de vaincre plutôt que de mettre de l'ordre.

Habiliter les commandants; éviter l'ingérence et le contrôle excessif. Compte tenu de la composition ad hoc de la Division, Smith l'organise à bien des égards de manière à conférer du pouvoir aux personnes les plus proches des « problèmes ». Cette approche découle de sa croyance fondamentale que les militaires de tous grades doivent « exécuter l'ordre qu'ils auraient dû recevoir ». Pour que cela devienne une réalité, il confirme et clarifie d'abord son intention afin que les commandants subordonnés puissent comprendre leur rôle dans un contexte élargi. Deuxièmement, il s'efforce d'apprendre à connaître personnellement ses commandants afin de pouvoir exploiter leurs forces et protéger leurs faiblesses et, en retour, il compte sur eux pour faire de même. Ensuite, il cherche « à abaisser les niveaux de décision, réduisant ainsi la nécessité de faire remonter l'information et accélérant l'action[37] » [*traduction*]. Ce faisant, il réduit ses décisions à celles qu'il est le mieux à même de prendre à titre d'OGC, en se concentrant sur ses propres responsabilités. Cela dit, il demeure conscient des détails critiques – soit ceux pouvant avoir une incidence directe sur son plan. Fait important, il reconnaît la capacité des QG de ses commandants subordonnés, plus précisément la réalité souvent oubliée que, si une division peut planifier et exécuter simultanément, les brigades et les unités ont du mal à faire de même. Il n'exige donc pas d'elles de grandes quantités de renseignements, ni ne les inonde d'information. L'aversion de Smith pour l'ingérence évite également à son état-major de rechercher et de signaler des futilités – soit des renseignements sans pertinence pour sa propre prise de décision. Enfin, il n'impose que les mesures de contrôle qui permettent de commander, reconnaissant ainsi que la réduction des mesures de contrôle libère l'initiative. Si le leadership est bien plus qu'une série de décisions, Smith fait clairement la distinction entre les décisions qui lui incombent et celles qui sont du ressort de ses commandants subordonnés. Cette approche instille un climat dans lequel les commandants font preuve d'initiative et prennent des responsabilités.

Organiser et employer l'état-major comme un bras armé de la formation. Ayant commandé la Division pendant moins de deux semaines avant d'être envoyé dans le Golfe, Smith monte son équipe de fond en comble. Tout d'abord, il fait de l'état-major de la Division une extension de sa pensée, de ses priorités et de son style, en l'encourageant à travailler rapidement et à être un « endroit » auquel on fait confiance et où les gens vont chercher des réponses[38]. Il entretient une relation directe avec ses membres essentiels, et se tourne vers eux pour obtenir des informations et des suggestions. Ce faisant, il guide leur attention et encourage la réflexion, la résolution de problèmes et l'affrontement d'idées. Cet accent mis sur la réflexion empêche l'état-major d'avoir les mains liées par des processus, de créer des produits sans intérêt ou d'organiser des réunions inutiles. Smith comprend également la valeur des petits états-majors « ayant peu d'officiers de grades supérieurs ». Il considère ces petits états-majors comme étant plus réfléchis, humains et centrés sur l'essentiel. Il convient de noter que le QG principal de la Division, composé de deux QG identiques, autonomes et mobiles, comprend 76 officiers et environ 100 autres militaires[39].

La planification n'est pas tant un processus qu'une activité permanente d'apprentissage et de réflexion. Smith adopte une approche pragmatique, mais réfléchie de la planification et il exige une réflexion et une analyse rigoureuse, illustrant sa conviction que la défaite ou la victoire dépend autant de la réflexion que du combat. Dans cette optique, il considère la planification comme un processus d'apprentissage itératif qu'il guide. Plutôt que de proposer des idées et de prendre des notes, il fait preuve de discipline en donnant des directives claires à son état-major, puis il entre dans une dialectique avec lui, en le rencontrant quotidiennement pour discuter d'un aspect particulier du plan. Smith reconnaît que les plans sont en fin de compte des compromis. Il évite également de faire une litanie d'hypothèses et n'essaie pas de planifier trop loin dans le futur. Au lieu de cela, il se concentre sur les « connaissances » et l'apprentissage dans l'élaboration d'un plan, en soulignant à ses subordonnés ce qu'ils peuvent faire afin de tirer parti de la réussite[40]. Cette approche contraste avec celle du 7e Corps d'armée des États-Unis, qui a prévu sept éventualités et donné des ordres fragmentaires correspondants pour chacune d'entre elles. La Division réfléchit à ces problèmes, mais ne publie pas de plans d'écart et de suite. Il ne perd pas de temps à planifier de façon excessive. Enfin, Smith marie l'art à la science, en employant notamment une section d'analyse opérationnelle afin de déterminer les rapports de force optimaux. Ce faisant, il valide son approche consistant à « combattre un poing à la fois » et à réduire les fronts des brigades de manœuvre.

Organiser la force autour du problème. Smith reconnaît qu'il doit mettre en place son organisation aussi rapidement que possible afin de compenser son manque inhérent de cohésion et la réalité persistante du dicton de von Moltke, selon lequel « une erreur dans la disposition initiale pourrait être impossible à corriger pendant la campagne ». Le concept opérationnel de Smith repose sur trois exigences simples : la collecte de renseignements, la cadence (soit mener rapidement de petites batailles) et l'autosuffisance (souplesse). Il organise les formations de la Division autour de ces nécessités, en faisant fi des normes doctrinales. Le regroupement des moyens de

collecte d'informations et de frappe en vue de mener la bataille en profondeur est particulièrement imaginatif, tout comme la formation du groupe de livraison blindé et du groupement tactique d'élaboration des itinéraires. Ces regroupements fonctionnels réduisent la nécessité de se regrouper et simplifient la structure de commandement et contrôle.

Ne pas livrer une bataille si l'on ne peut pas approvisionner ses troupes, et demeurer conscient des principaux facteurs logistiques et administratifs. Smith croit que la logistique doit servir le maître du plan tactique, mais il veille à ce que son plan soit réalisable sur le plan logistique. Pour trouver cet équilibre, il met ses logisticiens au défi de planifier les probabilités, plutôt que le pire des scénarios, et de combattre leur prédisposition à prendre trop de précautions et à « éviter de prendre des risques[41] ». Sur le plan conceptuel, il se sert de la logistique comme puissance de feu, en regroupant les stocks et les équipements clés à l'avant, de manière à offrir un réapprovisionnement rapide, ce qui permet d'obtenir le rythme souhaité. Concrètement, il joue personnellement un rôle actif dans le suivi des questions administratives et logistiques essentielles, une tâche qui occupe une part importante de son temps. À titre d'exemple, il convoque un groupe de gestion de l'équipement qui comprend des commandants et des membres clés de l'état-major afin de s'assurer qu'il comprennent bien les questions clés et d'équilibrer l'instruction avec les futures demandes opérationnelles. L'attention personnelle qu'il porte à ces types de facteurs au début du déploiement permet aux commandants de mettre en place les bases logistiques essentielles aux opérations et de faire en sorte que les militaires de tous grades puissent se fier au système logistique global.

Les exercices et la discipline constituent une base solide. Partant de son appréciation initiale et s'appuyant sur la conviction de Smith que « le mouvement est l'essence même de la tactique des formations », il prescrit les exercices qui seront essentiels à la réussite de la Division. Ces exercices simples permettent de discipliner la Division, de cibler son instruction et de susciter la confiance dans la réalisation de tâches routinières. Les exercices servent de point de départ et contribuent à la capacité des commandants de réfléchir et de prendre des décisions critiques de « manœuvre » pendant le combat. Smith compare les exercices aux « jeux » du rugby, qui ne sont pas excessivement rigides et peuvent être éclipsés à tout moment par quelqu'un qui récupère le ballon et prend le contrôle de la partie[42].

Veiller à ce que les ordres soient brefs, en utilisant les moyens de communication les plus appropriés par souci de clarté, réduire la confusion et maintenir la cadence. Le document principal de l'ordre d'opération 4/91 compte 14 pages, complétées par 16 annexes totalisant 103 pages. L'analyse de cet ordre révèle qu'il est aussi bref qu'il aurait pu l'être, compte tenu de la masse d'instructions de coordination nécessaires à la conduite d'un PVLA avec une division des États-Unis. Après l'heure H, les ordres sont rares et brefs, transmis par Ptarmigan ou avec le poste radio tactique. Au besoin, les ordres sont complétés par des ordres fragmentaires (envoyés par courriel) contenant les détails de coordination requis et des calques si nécessaire. Du 24 au 28 février,

Smith transmet des ordres verbaux au moins sept fois, communiquant beaucoup en peu de mots : il amorce le mouvement et désigne l'effort principal tout en donnant un aperçu de la situation. Il convient de noter qu'à mesure que l'opération progresse et que « les gens ne prêtent attention qu'à leur propre indicatif » [*traduction*] en raison de la fatigue, les ordres écrits deviennent la norme[43]. Les ordres sont brefs parce la vision du concept et du plan opérationnels est claire; les commandants ont une impression de déjà vu pendant l'exécution en raison de l'instruction, des répétitions et de l'utilisation de schémas intensifs; et Smith s'occupe de « diriger l'action » plutôt que la « manière de procéder », sans vouloir ou tenter de mener les combats de ses commandants subordonnés.

Planifier pour commander. Bien qu'il soit opportuniste et souple, Smith planifie pour de commander. Il ne se fait pas l'apôtre d'un « rythme de bataille » chargé de réunions, mais se concentre plutôt sur les activités essentielles que seul lui peut réaliser à titre d'OGC. Avant le 24 février, le rythme quotidien de Smith est le suivant : prendre le déjeuner seul (pour réfléchir); faire le point avec l'état-major (pour recevoir des mises à jour); rencontrer les commandants subordonnés (pour encourager, confirmer et clarifier les intentions et comprendre les problèmes); prendre le repas du midi dans un endroit différent chaque jour (pour comprendre les réalités des problèmes); et revenir au QG afin de concilier ses observations avec les mises à jour et les idées de l'état-major. Pour planifier le commandement, il faut décider du moment de la prise de décision. Smith reconnaît l'importance de ce moment et se demande constamment : « Dois-je prendre une décision maintenant?[44] » [*traduction*].

Mettre en place un réseau de liaison solide et fiable. La 1re Division blindée emploie 70 officiers, adjudants et sous-officiers supérieurs (avec chauffeurs et opérateurs) dans l'un des deux rôles de liaison. Tout d'abord, il y a les adaptateurs intégrés dans les QG des États-Unis et ayant accès au système des États-Unis pour travailler dans des fonctions clés. Deuxièmement, il y a un plus petit nombre de transformateurs ayant des communications directes avec Smith et pouvant expliquer sa pensée[45]. Les équipes de liaison ont un rôle clé à jouer dans « l'adéquation étroite » entre la compréhension de Smith de son propre plan et celle de ses supérieurs (du Royaume-Uni et des États-Unis), des commandants de flanc et des commandants subordonnés[46]. C'est d'autant plus important que la Division est la seule formation du 7e Corps d'armée des États-Unis qui n'appartienne pas aux États-Unis.

CONCLUSION

La présente étude avait pour but de jeter un nouvel éclairage sur l'approche du commandement du général Sir Rupert Smith pendant l'opération GRANBY, afin d'en tirer des leçons pertinentes pour les commandants en fonction. Si les actions de la Division sont sans doute plus cohérentes avec le recul et dépassent largement l'action d'une seule personne, il n'en demeure pas moins que les faits sont clairs. En peu de temps, Smith apporte de la cohérence et insuffle à son commandement une clarté de pensée et d'intention. Il prend le commandement, supervise le rassemblement de 22 000 soldats

et d'un équipement essentiel, les soude physiquement et cognitivement, et les mène au combat et à la victoire. Il n'y a pas de formule toute faite pour le commandement, mais l'approche de Smith en révèle l'âme. Il saisit rapidement l'essence du « problème » et communique clairement les étapes essentielles à la réussite de la Division. Progressivement, lui et ses commandants se fondent sur ces étapes pour transformer ensemble des groupes composites de soldats en une formation de combat efficace. Smith y parvient en se concentrant sur des facteurs essentiels – soit les facteurs humains et techniques et l'instruction – qui vont s'avérer indispensables au succès de la Division. Pour Smith, toute entreprise et tout effort qui ne contribuent pas directement à la destruction des réserves tactiques du 7e Corps d'armée irakien ne revêtent aucun intérêt. Il se concentre lui-même sur les tâches que lui seul (à titre d'OGC) peut accomplir, tout en habilitant et en encourageant ses commandants et en restant en liaison avec ceux qui sont sous son commandement. Il dirige la planification et demeure très attentif aux facteurs stratégiques et opérationnels, mais il fait toujours en sorte de maintenir le contact avec ses soldats; leur réalité est un élément clé de la sienne. Il élabore un concept de bataille simple et souple et exige l'exécution d'exercices disciplinés à chaque échelon. Cette combinaison d'intentions claires et d'exercices implacablement exécutés permet de bien orienter l'instruction et les répétitions et d'insuffler à la Division une confiance toujours plus grande. Au moment de la bataille, beaucoup ont le sentiment d'avoir « déjà fait ça avant ». Son approche renforce le vieil adage selon lequel « les batailles sont souvent gagnées avant même d'être livrées ». Sur le champ de bataille, il ne perd jamais de vue sa mission et dirige la Division d'une main de fer, en manœuvrant rapidement et en créant une série de problèmes en cascade pour les Irakiens. Cette formule entraîne leur destruction rapide, soit le but de sa mission et de la Division. À la fin de 1990 et au début de 1991, la 1re Division blindée, dirigée par le général Smith, réfléchit d'une manière claire, planifie intelligemment et agit avec audace.

NOTES

1. Maréchal Bernard Montgomery, *Mémoires*, Paris, Plon, 1958, p. 354
2. Major-général Rupert Smith, *Op GRANBY First Impression Report*, mars 1991, p. 1.
3. Inspector General Doctrine and Training, *Operation Desert Sabre: The Planning Process and Tactics Employed by 1st Armoured Division*, Army Code 71520, 1993, p. 1-3.
4. Major-général Rupert Smith, *Op GRANBY*, Non daté.
5. Major-général Rupert Smith, *Op GRANBY Directive 1/90*, 30 novembre 1990, A-1.
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. *Ibid*, p. 3-4.
9. Tom Clancy et le général Fred Franks, *Into the Storm: A Study in Command*, New York, Putnam, 1997, p. 211.
10. Le lieutenant-général Fred Franks, cité dans : *British Army Documentary: The Gulf Conflict Part 3 – The Liberation of Kuwait*, https://www.youtube.com/watch?v=UYcNZEzyAOc.

11. Colonel John Davidson, *The 100 Hour Ground War: How the Iraqi Plan Failed*, Army Corps (7th) APO New York 09107, New York, États-Unis, 1991, p. 88.

12. Lieutenant-général Thomas Rhame, cité dans Gregory Fontenot, *The 1st Infantry division the US Army Transformed*, Université du Missouri, 2017, p. 164.

13. A l'insu de tous, sauf de Smith, du chef d'état-major (CEM) et de l'OEM2 G3 Plans, le dernier XCARTES, le 27 janvier, suit le plan de combat en utilisant un scénario fictif.

14. Major-général Rupert Smith, *Directive 2 – Planning*, 28 janvier 1991, p. 1.

15. *Ibid*, p. 2.

16. *Ibid.*

17. *Ibid.*

18. Major-général Rupert Smith, *Op GRANBY First Impression Report*, mars 1991, p. 12.

19. Cette condition est conçue par l'OEM2 G3 Plans, le major (plus tard major-général) Mungo Melvin. Cette activité comprend les éléments suivants : analyse de la mission; préparation du champ de bataille par le renseignement; calcul du rapport de force; élaboration de matrices de zones cibles (axes, ordre de marche, capacité d'appui-feu et lignes de contrôle); séquence de contacts et de batailles en profondeur; points de décision définis dans l'espace). Voir : Major-général Rupert Smith, *Op GRANBY First Impression Report*, mars 1991, p. 13.

20. Major-général Rupert Smith, *Op GRANBY First Impression Report*, mars 1991, p. 8.

21. Major-général Rupert Smith, cité dans *British Army Documentary: The Gulf Conflict Part 3 – The Liberation of Kuwait*, https://www.youtube.com/watch?v=UYcNZEzyAOc.

22. Général Sir Rupert Smith, entretien avec l'auteur, 30 octobre 2018. Le général Smith note également que la Division dispose de 30 fois plus d'explosifs puissants qu'une division blindée de la Seconde Guerre mondiale.

23. Brigadier (major-général) Graham Ewe, cité dans Brigadier (major-général) Martin White (rédacteur), *Gulf Logistics: Blackadder's War*, Potomac Books Inc., 1995, p. 218.

24. Brigadier (major-général) Graham Ewe cité dans : Brigadier (major-général) Martin White (rédacteur), *Gulf Logistics: Blackadder's War*, 1995, p. 214.

25. Colonel S. H. R. H. Monro, « The Armoured Delivery Group 1st Armoured division – Op GRANBY », *British Army Review* nº 102, p. 61.

26. Major-général Rupert Smith, cité dans Inspector General Doctrine and Training, *Operation Desert Sabre: The Planning Process and Tactics Employed by 1st Armoured division*, Army Code 71520, 1993, p. 6-2.

27. Major-général Rupert Smith, cité dans Inspector General Doctrine and Training, *Operation Desert Sabre: The Planning Process and Tactics Employed by 1st Armoured division*, Army Code 71520, 1993, p. 2-23.

28. Major-général Rupert Smith, cité dans Major-général Patrick Cordingley, *In the Eye of the Storm: Commanding the Desert Rats in the Gulf War*, Hodder & Stoughton Ltd,1996, p. 198.

29. C'est lors de l'attaque de l'objectif Acier par le 3e Bataillon du Royal Regiment of Fusiliers que deux A-10 détruisent par erreur deux Warrior, entraînant la mort de neuf soldats et onze blessés.

30. Major-général Martin White, cité dans Brigadier (major-général) Martin White (rédacteur), *Gulf Logistics: Blackadder's War*, 1995, p. 10.

31. Major-général Rupert Smith, cité dans Inspector General Doctrine and Training, *Operation Desert Sabre: The Planning Process and Tactics Employed by 1st Armoured division*, Army Code 71520, 1993, p. 4-8.

32. Major-général Rupert Smith, cité dans British Army Documentary: The Gulf Conflict Part 3 – The Liberation of Kuwait, https://www.youtube.com/watch?v=UYcNZEzyAOc.

33. Général Sir Rupert Smith, entretien avec l'auteur, 30 octobre 2018.

34. Le premier déplacement s'effectue de la zone de rassemblement Ray à l'emplacement de la brèche, tôt le 25 février, afin de s'installer avec le poste de commandement principal de la 1re Division d'infanterie des États-Unis. Cette opération est suivie d'un mouvement sur la zone située à l'ouest de l'objectif Copper, le 25 février. Le poste de remplacement A se déplace vers l'objectif Zinc et devient le QG principal le 26 février à 16 h, puis le poste de remplacement B assume le rôle de QG principal aux premières heures du 27 février, à l'est du Wadi Al-Batin. Le 28 février, le QG principal se déplace à l'ouest des objectifs Cobalt et Sodium, à cheval sur l'autoroute entre la ville de Koweït et Bassorah.

35. Major-général Rupert Smith, « Fighting Instructions Edition 5 », *British Army Review nº 149*, p. 37.

36. *Ibid.*

37. Major-général Rupert Smith, « The Gulf War: The Land Battle », *The RUSI Journal*, 137, 1992, numéro 1, p. 4.

38. Général Sir Rupert Smith, entretien avec l'auteur, 30 octobre 2018.

39. Inspector General Doctrine and Training, *Operation Desert Sabre: The Planning Process and Tactics Employed by 1st Armoured division*, Army Code 71520, 1993, p. 2-14.

40. Général Sir Rupert Smith, correspondance avec l'auteur, 19 novembre 2019.

41. Major-général Rupert Smith, cité dans Brigadier (Major-général) Martin White (rédacteur), *Gulf Logistics: Blackadder's War*, 1995, p. 18.

42. Général Sir Rupert Smith, cité dans : Eitan Shamir, *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British and Israeli Armies*, 2011, p. 135.

43. Général Sir Rupert Smith, entretien avec l'auteur, 30 octobre 2018.

44. Source anonyme, citée dans Anthony King, *Command: The Twenty-First Century General*, 2019, p. 149.

45. Général Sir Rupert Smith, correspondance avec l'auteur, 6 janvier 2019.

46. Général Sir Rupert Smith, cité dans *Command and Combat in the Information Age*, 2003, p. 13.

PUBLICATIONS DE LA COLLECTION JADEX (2007 À AUJOURD'HUI)

Nº 1 : Regan Reshke, *Conflits armés : la prochaine génération – Technologies et tendances mondiales en émergence*, novembre 2007.

Nº 2 : Major Sean Hackett, *La modularité dans l'Armée de terre canadienne : dispersion, commandement, et synthèse de toutes les parties*, décembre 2007.

Nº 3 : Major Tod Strickland, *Des Boers aux Talibans : le changement de la perception canadienne de la guerre*, mars 2011.

Nº 4 : Lieutenant-colonel David Lambert, *Utiliser l'autorité de campagne comme cadre au cours de la conception opérationnelle*, avril 2011.

Nº 5 : Lieutenant-colonel J. A. E. K. Dowell, *Le renseignement dans l'Armée de terre du Canada au XXIe siècle*, juillet 2011.