

La Création d'un Leader : Dwight D. Eisenhower

Colonel Robert C. Carroll, retraité de l'Armée des États-Unis

Ayant étudié pendant longtemps le concept de leadership, l'auteur a un souvenir personnel du « Général ». Son père, Paul T. Carroll, travailla pour Ike en 1945–48 au Pentagone, en 1951–52 à l'OTAN, et en 1953–54 à la Maison Blanche (les deux premières années de la présidence d'Ike). Quelques souvenirs de l'auteur sont présentés dans les pages suivantes.

Si les moulins de Dieu moulent lentement et très finement, les moulins du Ministère de la Guerre moulent pour rien.

—Dwight D. Eisenhower, *Celui que je Fus : Souvenirs de Guerre et de Paix.*

L'HISTOIRE DE LA vie de Dwight David Eisenhower comme général et président est bien connue. Moins connue est l'histoire de la façon dont Ike, en tant que jeune officier, fut affecté à des postes dégradants que beaucoup pourraient considérer comme des "culs de sac" de carrière mais qui plus tard lui rapportèrent beaucoup d'honneurs.

Cet essai biographique examine sa carrière formatrice sous forme d'analyse du parcours d'Ike, avec ses hauts (et ses bas) dans les grades. Ce document est écrit en vue de montrer comment on un devient leader, en particulier dans l'armée des États-unis. Ma conviction est qu'on ne naît pas leader, on le devient (mais ceci est un vieux débat). Pour aller plus loin dans cet argument, la vie d'Eisenhower nous montre que les grands leaders ne sont pas seulement créés, ils se créent eux-mêmes.

Voici donc l'histoire de la manière dont Ike a développé ses propres connaissances professionnelles et ses qualités de leader tout au



(NARA)

Le Général Dwight D. Eisenhower, Commandant en Chef des Alliés, dans son quartier général au théâtre des opérations européennes. Il porte l'insigne à 5 étoiles du grade nouvellement créé de Général de l'Armée, Février 1945.

long de sa carrière. Elle pourra éventuellement inspirer les officiers de l'armée recevant une affectation qui n'est pas traditionnellement reconnue comme la voie la plus sûre vers le plus haut grade.

1890–1911 : Les premières années (jusqu'à 20 ans)

David Dwight Eisenhower naquit à Denison, Texas, le 14 Octobre 1890. Sa mère inversa ses deux prénoms pour qu'il s'appelle Dwight

Le Colonel Robert C. Carroll, Retraité de l'Armée américaine est un conseiller en développement du leadership et en changement culturel corporatif. Le Colonel Carroll est titulaire

B.S. de l'Académie Militaire des États-unis, d'un M.A de Northwestern University et d'un M.P.A. d'Auburn University. Il est aussi diplômé de l'Air Force Command and Staff College.



NARA

Camping sur le fleuve Smoky Hill, en 1904 environ, Dwight devant au centre.

David, nom qu'il garda toute sa vie. La famille déménagea à Abilene, au Kansas, quelques années plus tard. Par ses parents, Ike était de tradition mennonite et témoin de Jéhovah, et ce fut inhabituel et difficile pour cette famille religieuse et pacifique de voir l'un de ses sept fils décider de devenir soldat.

À l'école, Ike brillait en mathématiques et en anglais, mais avait une passion particulière pour l'histoire, qu'il étudiait à la maison. Sa mère avait une grande bibliothèque qu'elle tenait sous clef, mais Ike trouva la clef. Il appréciait particulièrement l'histoire ancienne. L'étude des guerres puniques entre les Carthaginois et les Romains l'aidera plus tard en Afrique du Nord et en Italie durant la Seconde Guerre mondiale. Son héros était Hannibal, célèbre pour avoir traversé les Alpes avec ses éléphants,

Comme tout jeune homme postulant pour entrer à l'école militaire, Ike avait reçu une lettre d'un bureau d'un membre du congrès signée par un secrétaire. Cette signature l'avait tellement offensée que plus tard il refusa que quiconque signe son nom. À l'époque où Ike était Chef d'état major de l'Armée, mon père, qui était chargé de sa correspondance, comprit son style d'écriture ce qui rendit beaucoup plus facile la signature des centaines de lettres quotidiennes d'Ike.

ce qu'Ike réitérerait plus tard à sa propre manière. Il était un fin tireur au pistolet, habile avec ses poings et une vedette de baseball et de football. En d'autres termes, c'était un excellent candidat pour West Point.

1911–1915 : Cadet à West Point (20–24 ans)

Eisenhower entra dans l'Armée de Terre presque par hasard. Son meilleur ami, Swede Hazlett, l'avait convaincu de postuler dans les écoles militaires. À cette époque, il y avait juste un examen d'entrée à la fois pour l'Académie de Marine et l'Académie Militaire. Swede intégra Annapolis, tandis qu'Ike entra à West Point. Ike resta proche de Hazlett et continua à correspondre avec lui tout au long de leurs carrières. Lorsqu'il était président, il assista aux funérailles de ce capitaine de Marine en retraite ; une illustration de la manière dont Ike développait et conservait des amitiés éternelles.

À West Point, Ike était un bon joueur de football, jouant comme demi et arrière-ligne, et reconnu dans le *New York Herald* pour un «essai spectaculaire». En deuxième année, lors d'un match contre les champions nationaux universitaire de 1912, les Carlisle Indians, de Pennsylvanie, Ike plaqua le légendaire Jim Thorpe. Malheureusement, une blessure au genou empêcha Ike de jouer dans l'escouade les deux années suivantes et faillit lui coûter sa commission. Il était un excellent boxeur et portait le grade des couleurs de sergent. Excellent écrivain, Ike fut le 10^{ème} de sa classe en anglais de première année. Il fut diplômé à l'âge de 24 ans, 61^{ème} au niveau scolaire et 125^{ème} au niveau des démerités sur les 164 cadets de la promotion de 1915. C'était la promotion des vedettes : un cadet sur trois devint officier général. L'obtention du diplôme d'Ike intervint un an après le début de la Grande Guerre en Europe, mais à sa grande déception, il n'y participa pas.

1915–1916 : Sous-lieutenant (24–25 ans)

À Fort Sam Houston, au Texas, en plus de courtiser et d'épouser Mary (Mamie) Geneva Doud, Ike assumait les obligations courantes d'un nouveau lieutenant dans son régiment,

Mes parents reçurent Ike et Mamie chez nous en au moins une occasion dont je me rappelle, et je me souviens avoir regardé des westerns avec Ike et quelques autres "mômes" du personnel, tous en pyjama, y compris Ike. Plus tard, je fis une visite de courtoisie à Ike, à Gettysburg, à mon retour du Vietnam en 1967 en tant que capitaine. Je me souviens que je m'inquiétais de la façon de saluer et de me présenter à l'homme et que je me demandais si mes rubans étaient correctement placés. J'aurais dû lui demander de me parler de mon père. Je me souviens d'Ike tout simplement comme d'un gentleman agréable au sourire remarquable.

le 19^{ème} d'Infanterie. Selon les témoignages, il brillait également au poker. Celui qui allait devenir son beau-père mit fin à son désir de voler avec la section de l'aviation des Signal Corps, qui allait devenir les Air Corps, jugeant cette position « trop dangereuse ». (Cependant, alors qu'il était aux Philippines, en 1937, Ike prit des cours de vol et vola en solo.) Sa fascination précoce pour l'aviation était semblable à son intérêt ultérieur pour les blindés alors que ces deux moyens de guerre en étaient à leurs balbutiements.

Les paroles d'une ancienne chanson militaire "Benny Havens" "*Dans l'armée la sobriété existe, mais la promotion est très lente* " ne

Tout comme Ulysses S. Grant, qui était officier d'intendance pendant la guerre mexico-américaine, Ike acquit les leçons cruciales de logistique en tant qu'officier subalterne.

s'appliquaient *pas* à l'époque d'Ike. La sobriété existait peut-être (ce qui est peu probable), mais les promotions étaient très rapides: il fut promu au grade de premier lieutenant en 1916, capitaine en 1917, et major en 1918. Il est intéressant de noter que George S. Patton, de la promotion de West Point de 1909, et

sous-lieutenant pendant sept ans, fut également promu lieutenant, capitaine, et major aux cours des mêmes années qu'Ike. Ike et Patton furent également tous deux promus au grade de lieutenant-colonel en 1918.

1916–1917 : Sous - Lieutenant (25–26 ans)

Ike demanda à participer à l'expédition punitive, au Mexique, du général "Black Jack" Pershing, mais ne fut pas accepté. Ce n'est pas la dernière fois où il aura du mal à rejoindre « le son des canons ».

Son affectation en tant qu'inspecteur général au 7^{ème} Régiment d'Infanterie de l'Illinois, cantonné sous la tente au camp Wilson, près du Fort Sam Houston, donna à Ike l'occasion unique d'observer de visu les capacités et les limites des unités de la Garde Nationale. Avec l'assentiment du colonel du régiment, le jeune lieutenant Eisenhower devint pleinement responsable de la formation et de l'administration de l'ensemble du régiment.

Il occupa ensuite le poste de prévôt au Fort Sam Houston, le principal officier responsable de l'application de la loi, ce qui lui permit de découvrir les questions disciplinaires. Ensuite, Ike fut assigné en tant qu'officier logistique du 57^{ème} Régiment d'Infanterie, de nouveau à Camp Wilson. Le 57^{ème} régiment grandit d'un petit corps d'officiers sans casernement, ni tentes, ni équipement à un campement imposant de plus de 3000 soldats. Comme Ulysses S. Grant, qui était officier d'intendance durant la guerre américano-mexicaine, Ike assimila les leçons cruciales de la logistique, en tant qu'officier subalterne.

1917–1918: Capitaine (26–27 ans)

Ike créa un programme et enseigna aux candidats à la fonction d'officier d'infanterie en stationnement au Fort Oglethorpe, en Géorgie, et plus tard forma des lieutenants nouvellement stationnés à Fort Leavenworth, dans le Kansas. Bien que ces missions n'aient rien eu à voir avec les combats dans les tranchées en France, elles lui permirent non seulement de développer les caractéristiques essentielles exigées des jeunes officiers pour devenir des leader, mais aussi d'apprendre à les enseigner. Malgré sa contribution



NARA

Lieutenant Colonel Dwight D. Eisenhower, 1919

significative à l'effort de guerre, il ne pouvait pas s'empêcher de ressentir qu'il restait en marge du plus grand événement de sa vie susceptible de développer une carrière. Le capitaine Eisenhower se porta tellement de fois volontaire pour aller au combat pendant la Première Guerre mondiale qu'il en fut même réprimandé.

1918 : Commandant (27 ans)

Affecté au 65^{ème} corps d'Ingénieurs à Camp Meade, dans le Maryland, Ike faisait partie du 301^{ème} Bataillon de blindés, nouvellement formé. C'était sa première véritable expérience avec des chars. On lui demanda alors d'établir le Camp Colt, sur le champ de bataille de la Guerre civile de Gettysburg, en Pennsylvanie. Sous sa direction, le Camp Colt passa du stade de simple idée à un camp accueillant le corps des blindés naissant de l'Armée de Terre, soit environ 10 000 hommes. Nous pouvons imaginer que les leçons ainsi apprises portèrent des fruits immenses lors de l'organisation des zones de rassemblement en Grande-Bretagne, au cours de la période précédant le débarquement.

1918–1920 :

Lieutenant-Colonel (27–29 ans)

Ike fut promu au grade de lieutenant-colonel au Camp Colt le 14 octobre 1918 (le jour de son 28^{ème} anniversaire et seulement 3 ans après être sorti de West Point) avec l'ordre d'aller en Europe comme commandant des blindés. Moins d'un mois plus

tard, cet ordre de déploiement fut toutefois annulé en raison de l'armistice.

Ike connu une expérience à petite échelle, mais douloureuse, de ce que représente le retrait d'une armée entière. Il déplaça son unité à Fort Dix, dans le New Jersey, et démobilisa 80 pour cent des soldats avant d'emmener le reste des troupes régulières en train à Fort Benning, en Géorgie. Ike mit à profit cette expérience après la Seconde Guerre Mondiale, quand — en tant que chef d'état-major de l'Armée de Terre — il dirigea un retrait beaucoup plus massif.

En 1919, Ike eu une opportunité inhabituelle : il devint observateur pour un convoi motorisé transcontinental. Le premier jour, ils parcoururent seulement 47 miles (environ 75 km) en sept heures environ avec trois panes. La traversée entière des États-Unis prit plusieurs mois, faisant une moyenne de

Au sujet de sa santé en général, Ike était un très bon athlète au collège ; un officier robuste et en forme à Fort Sam Houston—il remporta un pari en grimant sur le hauban jusqu'au mât du drapeau, à la seule force des mains, sans utiliser les pieds ; et il était très bon cavalier et fit de la compétition au Panama. Ses photographies, même à la fin de sa vie, montrent un homme en pleine forme, bien qu'il ait été un fumeur acharné, particulièrement pendant la guerre. Il apprit à peindre, sur la suggestion de Churchill, pour l'aider à se relaxer, et développa plus tard un amour pour le golf.

Le Président Ike souffrit d'une crise cardiaque le 20 septembre 1955 alors qu'il était en vacances à Denver, dans le Colorado. Il se trouve que mon père avait été soigné un an et demi plus tôt d'une maladie de cœur et eut une crise cardiaque fatale en septembre 1954. Son docteur à l'Hôpital Walter Reed était Paul Dudley White. Quand Ike eut sa crise cardiaque un an plus tard, White était également son docteur. Pourvu de cette expérience et de cette relation, le docteur fut en mesure d'aider Ike à survivre à sa crise cardiaque. White est connu dans les milieux médicaux comme l'un des cardiologues éminents de son époque, célèbre, parmi d'autres réussites, pour avoir sauvé la vie d'Ike en le soignant par des moyens qui sont aujourd'hui pratique courante.

moins de 9,5 km/h. Ce précieux exercice appris à Ike comment gérer la tâche monumentale de coordination des mouvements de troupes et de ravitaillement pendant la Seconde Guerre Mondiale. Cela indiqua également probablement à Ike le besoin urgent du pays à disposer de meilleures voies à grande vitesse et inspira sans aucun doute le système des autoroutes interétatiques, qui porte le nom Eisenhower.

Les familles Patton et Eisenhower étaient voisines et les deux hommes devinrent de grands amis.

Ike servit ensuite au Camp Meade aux côtés du Colonel George S. Patton, qui fit partie de la promotion 1909 de West Point, après cinq ans passés dans l'institution. (Si vous ajoutez son année de "rat" à l'Institut militaire de Virginie, Patton mit en réalité six ans pour obtenir sa promotion pour être officier.) Patton avait terminé cinquième au pentathlon pendant les Jeux olympiques de 1912 et était un héros de combat. Ike respectait Patton et son expérience de combat avec des troupes blindées. Les familles Patton et Eisenhower étaient voisines et les deux hommes devinrent de grands amis, chacun appréciant fortement les connaissances militaires et historiques de l'autre.

À Meade, le Lieutenant-colonel Eisenhower commanda la brigade des blindés lourds (Mark VIII) tandis que le Colonel Patton commanda la brigade des blindés légers (Renault). Tous deux s'immergèrent dans la mécanique même de la guerre mécanisée, démontant leurs deux modèles de chars jusqu'au dernier boulon. Ensemble ils réalisèrent des essais avec les chars et développèrent de nouvelles idées sur la manière dont ils devaient être utilisés. S'éloignant de la sagesse traditionnelle du Ministère de la Guerre, ils pensaient qu'il valait mieux utiliser les chars pour créer des percées rapides que pour simplement soutenir l'infanterie à une vitesse de marche. Bien qu'il n'aient eu aucun moyen de le savoir à l'époque, cette affectation en temps

de paix allait conduire à une appréciation pour la guerre des blindés qui serait appliquée plus tard en Afrique du Nord et en Europe et créerait une amitié qui durerait toute la guerre, malgré quelques passages difficiles.

1920: retour au grade de Commandant (30 ans)

Lors de la dissolution des Tank Corps en 1920, Ike et Patton furent tous deux replacés au rang de capitaine, le 30 juin 1920, mais furent promus immédiatement au grade de major :: Patton le 1^{er} juillet 1920 et Ike le 2 juillet 1920. Patton resta major pendant les 14 années suivantes et Ike pendant les 16 années suivantes. Tragiquement, au cours de cette affectation au Camp Meade, la famille Eisenhower perdit son premier fils, Doud (Icky) Dwight, des suites de la scarlatine. Le jeune garçon mourut dans la chambre dans laquelle il avait été placé en quarantaine pendant qu'Ike l'observait par la fenêtre du porche. Cette tragédie hanta Ike jusqu'à sa mort.

Alors qu'ils étaient à Fort Meade, Patton et Ike passèrent une journée avec le Général de brigade Fox Conner, à présenter leurs opinions sur les chars et la guerre de blindés. Conner avait été l'officier opérations de Pershing pendant la Première Guerre Mondiale et était considéré comme l'une des cerveaux de l'Armée, aussi bien qu'un homme d'innovation. Jusque tard dans la soirée, Conner adressa la plupart de ses questions à Ike, qu'il considérait comme le plus perspicace des deux.

Conner fit suivre à Ike un programme de lecture intensif des plus grands penseurs du monde, dont Platon, Nietzsche et Shakespeare.

1922–1925 : toujours Major (31–34 ans)

En 1922, Conner a joué de son influence auprès de son ancien supérieur, le Général John J. Pershing, alors chef d'état-major de l'Armée (CSA), afin qu'Ike soit affecté comme son officier

supérieur (executive officer) à la 20^{ème} Brigade d'Infanterie au Camp Gaillard, au Panama. Mise à part une certaine expérience acquise aux côtés de Patton, Ike n'avait pas bénéficié de la présence d'un mentor jusqu'à son arrivée dans la Zone du Canal. C'est là qu'il trouva un maître. Plus tard dans sa carrière Ike profita d'individus tels que Pershing, MacArthur, Krueger, Marshall et Churchill. Mais Conner fut son premier mentor et le meilleur.

Au cours d'une période de trois ans, Conner fit suivre à Ike un programme de lecture intensif des plus grands penseurs du monde, y compris Platon, Nietzsche et Shakespeare. Ike lut les travaux de tous les grands auteurs militaires, en particulier *Mémoires*, de Grant et *De la Guerre*, de Clausewitz (trois fois). Conner a utilisé la méthode socratique pour développer l'appréciation d'Ike pour la philosophie, l'histoire, la tactique et la stratégie. Conner a aussi inculqué à Eisenhower la notion que le Traité de Versailles rendait une autre guerre inévitable et que ce prochain conflit serait à nouveau une guerre de coalition, mais dans laquelle les États-Unis joueraient un plus grand

Marshall était un véritable découvreur de talents. Il connut mon père, alors Capitaine, durant les Manoeuvres de Louisiane. En décembre 1944, malgré les violentes objections du commandant de division de mon père, le Chef d'état major de l'Armée Marshall demanda au Lieutenant Colonel Carroll de rentrer aux États-unis pour devenir officier chargé de l'information au Pentagone. Après 3½ ans de déploiement à l'étranger (Islande, Angleterre, et France), mon père eut la chance exceptionnelle de travailler pour trois Chefs d'état major de l'Armée successifs et historiques : Marshall, Eisenhower, et Bradley.

rôle. Ainsi au lieu de profiter des belles journées sous les tropiques embaumés du Panama à jouer au bridge et au polo, Ike reçut l'équivalent d'un diplôme universitaire avancé en stratégie et développa également une vision prémonitoire de ce qui se passerait environ 20 ans plus tard.

Le deuxième fils de la famille Eisenhower est né au Panama. John Sheldon Doud, accompagné du reste de sa promotion de West Point, recevrait son diplôme le jour même où son père était en train d'attaquer à

travers la Manche. Incommodée par la chaleur tropicale, les insectes et les chauves-souris, Mamie quitta provisoirement son mari, militaire/étudiant, pour aller rejoindre sa famille à Denver, avec John.

1925–1927 : toujours Commandant (34–36 ans)

À ce stade de sa carrière, Ike releva un remarquable défi politique avec l'aide de son mentor, Conner. Lorsqu'il était officier d'infanterie, Ike n'avait pas été choisi pour intégrer l'École d'Infanterie à Fort Benning, en Géorgie, ou la Command and General Staff School (C&GS) à Fort Leavenworth, dans le Kansas, mais avait au lieu de cela été affecté - contre son gré — à Meade. Pour surmonter ce léger revers, Conner organisa le transfert provisoire d'Ike du corps d'Infanterie au Corps d'Adjudant Général (AG) et lui obtint un poste de recruteur à Fort Logan, au Colorado. Ce travail était alors considéré comme fortement indésirable, mais il était près de la maison de ses beaux-parents, ce qui était bien pour son mariage. Et maintenant qu'Ike faisait partie du Corps d'AG, l'Adjudant général de l'Armée des États-Unis, guidé par Conner, l'envoya au C&GS en utilisant le contingent de cette branche.

Le Chef d'Infanterie dit personnellement à Ike que, du fait qu'il n'était pas allé à Benning, il n'était pas préparé et échouerait à Leavenworth. Mais Conner assura Ike qu'il y excellerait. Ike termina premier de la promotion de 1926 et son camarade d'étude, Leonard T. Gerow— qui deviendrait plus tard son supérieur dans les Plans de Guerre – termina deuxième. Lorsqu'on lui demanda d'approuver la demande d'Ike pour un poste couru d'enseignement au C&GS, le Chef de l'Infanterie opposa son refus. Au lieu de cela il affecta Ike, qui faisait à nouveau partie de l'Infanterie, à Fort Benning, comme entraîneur de football et commandant d'un bataillon d'infanterie, ce qui n'était peut-être pas la meilleure affectation pour le diplômé supérieur du C&GS qui avait commandé un bataillon de blindés environ huit ans plus tôt.

1927-1929 : toujours Major (36–38 ans)

Une fois de plus Fox Conner intervint dans la carrière d'Ike, le faisant affecter à la Commission des Monuments de Guerre Américains, en France.

Bien que cela puisse ressembler, en surface, à un autre écart par rapport à un « bon » plan de carrière, le président de la Commission était le Général des Armées John J. Pershing, récemment retraité. Ce poste donna l'occasion à Ike de

Ike allait atteindre les sommets sans avoir commandé aucune unité militaire supérieure à un bataillon et sans avoir commandé aucune unité au combat.

vivre en France avec sa famille et de parcourir les champs de bataille de la Première Guerre mondiale, découvrant ainsi de visu la guerre qu'il avait manquée et obtenant une expérience précieuse pour celle qu'il ferait bientôt.

En plus d'écrire un guide sur les champs de bataille américains en France, Ike rédigeait les discours de Pershing et l'aida à écrire ses mémoires. Bien que Pershing ait été réputé pour ne pas être un donneur d'ouvrages facile, il offrait parfois quelques éloges à Ike. Les Mémoires de Pershing, *Mes Souvenirs de Guerre*, remportèrent le Prix Pulitzer d'histoire en 1932.

Le Commandant Eisenhower impressionna tellement Pershing qu'il fut même autorisé à s'absenter parfois de son affectation à la Commission des Monuments pour se rendre au prestigieux Army War College, situé à l'époque à Fort McNair, à Washington, DC.

Mais l'évènement le plus fortuit de sa carrière fut peut-être de rencontrer George C. Marshall, alors lieutenant-colonel, et de faire bonne impression auprès de lui. Marshall avait travaillé pour Pershing en tant que planificateur au cours de la Première Guerre mondiale, en tant qu'aide de camp du Chef d'État Major des Armées, et en tant que conseiller principal à la Commission des Monuments. Ike était en présence de ce génie de l'organisation, qui multiplierait plus tard par quarante, sur une période de trois ans, le contingent de l'Armée de Terre et dont la capacité à reconnaître les talents transformerait Ike en célébrité.

Au cours de la Première Guerre Mondiale, le Colonel Marshall avait été l'officier planification pour le Général de brigade Conner, qui était le chef des opérations (G3) pour le général Pershing, général de division du Corps Expéditionnaire Américain (AEF), en Europe. Ces trois hommes brillants influencèrent Ike de multiples manières. Et bientôt Ike allait rencontrer un autre homme remarquable, Douglas MacArthur, un héros de guerre très décoré (deux Distinguished Service Crosses, sept Silver Stars, une Distinguished Service Medal et deux Purple Hearts), qui n'était pas fasciné par les « gens de Chaumont », ces militaires qui ne se rendaient jamais au front, contrairement à lui, et qui tiraient leur nom de la ville où se trouvait le quartier général de l'AEF.

Pershing, Conner, Marshall et MacArthur ont un lien intéressant qui en dit long sur la politique intérieure de l'Armée des États-unis. En 1930, Pershing, Général en retraite des Armées recommanda que le Major Général Conner devienne le chef d'état major de l'Armée (CSA), mais le jeune MacArthur fut préféré à Conner. MacArthur et Marshall étaient vraiment des contemporains— MacArthur avait seulement onze mois de plus que Marshall, et Marshall fut nommé (de l'Institut militaire de Virginie), juste 16 mois avant MacArthur (de West Point). Mais en 1930, MacArthur, nove au promu, arborait quatre étoiles, tandis que Marshall ne portait que la feuille de chêne argentée de lieutenant-colonel. Marshall fut finalement nommé colonel en 1933, mais MacArthur refusa de le promouvoir au grade de général de brigade, et ce en dépit de la recommandation du Général Pershing. Ce n'est qu'un an après l'exceptionnellement longue présence (cinq ans) de MacArthur en tant que chef d'état major des armées, que Marshall fut finalement promu Général de brigade (1936). Conner prit sa retraite comme Major Général en 1938. Un an plus tard, Marshall passa de Général de brigade au poste à quatre étoiles de chef d'état major de l'armée. Cinq ans plus tard, en décembre 1944, le chef d'état major des armées Marshall, qui était alors le supérieur de MacArthur et d'Eisenhower, fut promu à cinq étoiles exactement deux jours avant MacArthur et quatre jours avant Ike.

1929–1933 : toujours Commandant (38-42 ans)

Eisenhower revint aux États-Unis au moment au tout début de la Grande Dépression. Il était officier supérieur auprès du sous-secrétaire de la guerre, réalisant, entre autres, une étude au sujet du niveau de préparation de l'industrie américaine à se convertir en une industrie de production militaire.

Plus tard, il devint assistant du Chef d'état major de l'Armée, MacArthur, qui, contrairement à d'autres durant la dépression, portait un grand intérêt à l'industrialisation. Ike écrivit pour MacArthur un plan détaillé sur la mobilisation de guerre de l'industrie américaine qui, des années plus tard, deviendrait le plan directeur du Président Roosevelt pour développer « l'arsenal de démocratie ». Une fois encore, une tâche apparemment hors norme allait devenir une excellente expérience pour le futur général qui retarderait l'invasion désirée de la France en 1943 jusqu'à ce que l'Amérique produise les armes à feu, les chars, les avions, les munitions, les péniches de débarquement, les brodequins et les rations K nécessaires.

Ike continua à servir MacArthur, travaillant sur des rapports pour le Congrès sur des sujets tels que la mécanisation, la mobilisation et le développement de la puissance aérienne. Ike

accompagna même son supérieur—portant une ceinture Sam Browne, un pantalon d'équitation, des bottes et des éperons— pour mener 600 fantassins et l'escadron de cavalerie de Patton depuis Fort Myer, en Virginie, traverser le Fleuve Anacostia jusqu'à Washington, D.C. afin de démobiliser environ 20.000 - vétérans de l'« Armée de réserve ».

Lorsque MacArthur quitta Washington D.C. pour devenir conseiller militaire en chef au Commonwealth des Philippines en 1935, il emmena Ike avec lui. Le Major Eisenhower n'avait pas vraiment son mot à dire concernant cette affectation, mais Mamie l'avait, et elle retarda son déménagement d'un an.

1936–1939 : Finalement, Lieutenant-colonel (45–48 ans)

Ike fut promu au grade de lieutenant-colonel en 1936 et une grande autorité lui fut déléguée afin de préparer les Philippines à une attaque qui aurait lieu beaucoup trop tôt, en 1941. Au cours de ses quatre ans passés à Manille, Ike remplit des tâches aussi bien diplomatiques que militaires et gagna le respect et l'admiration du Président philippin Quezon, tout comme il obtiendrait ceux d'autres chefs d'état dans les années suivantes.

Durant cette association proche de sept ans avec MacArthur, Ike gagna, auprès de ce maître politicien, brillant penseur, et « César américain » éloquent une expérience inestimable au niveau de la gestion de problèmes à grande échelle, de logistique à grande distance et d'individus à l'ego imposant; autant de leçons qui lui furent nécessaires pour appréhender ses futurs rôles.

1939–1940 : Lieutenant- colonel, puis Colonel (48–49 ans)

De retour aux États-unis fin 1939, Ike aida à coordonner une énorme série de mouvements de troupes et d'exercices de formation pour les soldats récemment mobilisés et les unités de la Garde Nationale sur la côte ouest à Fort Ord, en Californie. Il se rendit ensuite à Fort Lewis, dans l'état de Washington, en qualité d'officier supérieur du 15^{ème} Régiment d'Infanterie, où il commanda également un bataillon. Ike



Le Général Dwight D. Eisenhower donnant l'Ordre du Jour, le 6 juin 1944.

allait atteindre les sommets sans avoir commandé aucune unité militaire supérieure à un bataillon et sans avoir commandé aucune unité en combat. Ses autres expériences militaires, en plus de

En 1950 Ike retira mon père du corps enseignant de CGSC afin qu'il l'accompagne à Paris, lorsqu'il devint le premier Commandant en Chef des forces alliées en Europe. Alors que mon père était au National War College à Fort McNair, Ike le fit appeler afin qu'il aille avec lui en Corée (Décembre 1952) puis qu'il vienne avec lui à la Maison Blanche (janvier 1953).

son propre caractère et de ses compétences, comblaient largement ce déficit, dont certains parlaient tellement. Des années plus tard, Ike rendrait visite au 15^{ème} Régiment d'Infanterie en Corée, en tant que Président élu.

Il connut une série impressionnante d'affectations —toutes sous le titre de « chef d'état-major »—, le dirigeant qui planifie et coordonne toutes les tâches en matière de personnel, renseignements, d'opérations et de logistique pour le commandant. En tant que lieutenant-colonel, il fut le premier chef d'état major de la 3^{ème} Division d'Infanterie, puis chef d'état major du 9^{ème} Corps, récemment activé, tous deux à Fort Lewis. (En 1940, Eisenhower postula pour que son bon ami le Général de brigade Patton serve dans le nouveau corps blindé, mais le Chef d'état major de l'Armée Marshall refusa).

En tant que nouveau colonel, Ike devint ensuite le chef d'état major de la 3^{ème} Armée à Fort Sam Houston, sous les ordres du Lieutenant Général Walter Krueger, un “mustang” : un ancien soldat de seconde classe qui porterait plus tard quatre étoiles. Au cours de l'été 1941, la 2^{ème} Armée fut « vaincue » de manière déterminante par la 3^e Armée au cours de l'exercice de formation rendu très public créé par Marshall, les Manœuvres de Louisiane, et Ike fut reconnu comme étant à l'origine des plans de bataille de Krueger.

1941–1942 : Général de Brigade (50–51 ans)

L'enchaînement rapide de postes de « chef d'état major » fut très bénéfique à Ike plus tard en

Afrique du Nord et en Europe pour comprendre les rôles et les fonctions des grandes unités de l'armée. Il reçut sa première étoile le 29 septembre 1941. Sept mois auparavant son ami proche Omar Bradley avait reçu la première étoile de la promotion 1915 de West Point, lorsque Marshall le propulsa de lieutenant-colonel à général de brigade et l'envoya du Ministère de la Guerre à Fort Benning en lui donnant l'ordre de former l'École des Candidats Officiers.

Cinq jours après Pearl Harbor, le Colonel Walter Bedell Smith, secrétaire de l'état major général du Ministère de la Guerre (qui serait plus tard le chef d'état major d'Ike durant toute la guerre), appela Ike à San Antonio pour l'informer que Marshall voulait qu'Ike se rende immédiatement à Washington, D.C. Marshall demanda en premier lieu à Ike d'établir la Stratégie du Pacifique. Quelques heures plus tard, Ike revint avec un plan précis. Il détermina que, puisque la Marine était momentanément paralysée dans le Pacifique, nous ne pouvions pas approvisionner correctement les Philippines le long de nos lignes de communication traditionnelles. Par conséquent, nous devons développer une base en Australie, protéger ces nouvelles lignes de communication et approvisionner ainsi les soldats américain et philippins par avion et par sous-marin, aussi longtemps que possible. Aucune garnison ne pouvait tenir si les Japonais attaquaient avec une force majeure, mais nous nous devons de faire tout ce qui était humainement possible. Eisenhower exposa ce qui suit, “Ils peuvent excuser l'échec, mais ils n'excuseront pas l'abandon.” Marshall fut d'accord et lui dit de mettre ce plan en œuvre.

Au cours des six mois suivants, Ike excella en matière de planification et de stratégie : il passa du poste de chef adjoint responsable de la défense du Pacifique, Division des Plans de Guerre (dirigée par Leonard Gerow), à celui de chef de la Division des Plans de Guerre, puis chef des opérations. Ike se plongea dans toutes les caractéristiques de la stratégie pour Marshall : le renseignements, les opérations spéciales, la logistique, la mobilisation et le financement. Et il apprit à entrer dans les plus petits détails des questions, une leçon qui serait inestimable lors des préparatifs du débarquement. Il se rendit souvent à la Maison

Blanche pour des réunions d'informations, sans jamais penser qu'il y retournerait dix ans plus tard. Marshall lui demanda de préparer pour le Président et l'ensemble des chefs d'état major un mémorandum présentant une stratégie incluant les alliés. Ike n'écrivit rien de nouveau,

Ike organisa la Maison Blanche conformément à un QG militaire, avec un chef d'état major et un secrétaire de cet état major. Mon père devint le premier secrétaire de l'état major de la Maison Blanche. Il entra à la Maison Blanche en tant que colonel et fut promu général de brigade six mois plus tard. Peu de temps après, il subit une crise cardiaque. Neuf mois plus tard, il eut une seconde crise cardiaque, cette fois fatale. Il fut remplacé par le Colonel Andrew J. Goodpaster, qui conserva ce poste pour le reste de la présidence d'Ike. (Plus tard, le Président Kennedy dissolut cette organisation, ce qui incita Ike à le qualifier de « chaos organisé ».)

mais il écrivit avec une clarté et une logique indiscutables. Ceci devint le plan de base de la guerre en Europe.

À la demande de Marshall, Ike rendit visite aux forces américaines au Royaume-Uni et revint avec de fortes critiques sur ces dernières. Marshall lui demanda d'écrire une directive au général de division du théâtre d'opérations européen. Lorsqu'il la remit à Marshall, Ike demanda au Chef d'état major de l'Armée de la lire avec soin car elle deviendrait la directive de guerre. Marshall la lut effectivement et, trois plus tard, remplaça le Général de division James E. Chaney par le Général de division Dwight D. Eisenhower.

1942 : Général de division (51 ans)

Le 25 juin 1942, Ike quitta le Pentagone pour toute la durée de la guerre. Marshall avait lancé la carrière de son protégé, malgré les objections de nombreuses personnes qui pensaient qu'il manquait d'expérience en matière de commandement. Par la suite, les accomplissements d'Ike furent légion, et la meilleure manière de présenter l'historique de sa promotion est peut-être d'indiquer la durée passée à chaque grade : colonel, six mois ; général de

brigade, cinq mois ; général de division, quatre mois ; général de corps d'armée, sept mois. Naturellement, c'était la guerre, mais passer du grade de lieutenant colonel à celui de général à quatre étoiles en vingt-trois mois n'en était pas moins un exploit remarquable.

Pour la plupart d'entre nous, les histoires les plus célèbres de la vie d'Ike commencent ici : il mena les forces alliées à la victoire en Europe, puis devint lui-même Chef d'état major de l'Armée, puis Président de Columbia University, puis premier commandant en chef des forces alliées en Europe, avant de finalement être élu Président des États-Unis. Finalement, il prit sa retraite dans une petite ferme à Gettysburg, en Virginie, là où il avait construit le Camp Colt en 1918. Il mourut à l'Hôpital Walter Reed le 28 mars 1969, à l'âge de 78 ans. La plupart des gens s'accordent à reconnaître que le tempérament, le caractère, les idées et les compétences d'Ike—si bien démontrés dans la dernière partie de sa vie—ont été façonnés au début de sa carrière.

Conclusion

Cette étude de cas portant sur la carrière d'Eisenhower illustre la manière unique dont l'Armée développe ses leaders. Aujourd'hui, tout comme au début du siècle dernier, l'Armée fait passer ses officiers d'une fonction à une autre dans différentes organisations à travers le monde, en anticipant qu'ils évalueront rapidement chaque situation unique et qu'ils agiront de manière déterminante, tout en gagnant une excellente expérience pouvant leur servir lors d'affectations plus importantes et plus exigeantes. Ainsi, une affectation que certains pourraient juger comme détournant un officier de sa trajectoire de carrière préférée vers le succès, pourrait en fait devenir le poste fondamental qui rendra cet officier qualifié et unique pour diriger à un plus haut niveau.

C'est ainsi que l'Armée crée ses officiers. C'est ainsi que les grands leaders se créent eux-mêmes. Comme l'écrit Ike dans son autobiographie, *Ce que je Fus*, "Chaque fois que je m'étais convaincu que mes supérieurs, par des erreurs bureaucratiques et le suivi de la tradition, m'avaient condamné à des postes ordinaires, le meilleur remède pour moi était de faire éclater ma colère en privé puis de me concentrer sur le travail à faire." **MR**