

Chapitre 1

Protection venue d'en haut

Sous l'épaisse couche de nuages, il faisait nuit noire. Ni lune, ni étoiles. Juste l'obscurité. Le groupe progressait dans le vallon à une allure d'escargot imposée par le terrain rocailleux. Pis, il se savait observé. Tous étaient à cran.

Moins d'une année s'était écoulée depuis les attentats du 11 septembre. Le gouvernement taliban venait de tomber sous les coups de boutoir de l'armée américaine, pour avoir refusé de livrer Oussama Ben Laden, chef d'Al Qaïda. De nombreuses unités des forces spéciales se trouvaient dans la région pour des missions qui, aujourd'hui encore, restent classées secret défense. L'une de ces opérations avait eu lieu dans ce vallon-ci.

Tout ce que nous savons, c'est que les vingt-deux hommes du groupe s'étaient profondément infiltrés en territoire ennemi et venaient de s'emparer d'un prisonnier de marque. Ils cheminaient à présent sur les pentes escarpées d'un massif montagneux d'Afghanistan, escortant leur captif vers un refuge sûr.

Cette nuit-là, le capitaine Mike Drowley, alias Johnny Bravo, volait au-dessus de la couche nuageuse¹. Hormis le ronflement des moteurs, tout était parfaitement paisible là-haut. Le ciel était constellé d'étoiles et la lune éclairait si brillamment le sommet des nuages qu'on aurait dit une couche de neige fraîche. Le spectacle était magnifique.

Johnny Bravo et son numéro 2 effectuaient des cercles dans les airs aux commandes de leurs A-10, au cas où l'on aurait besoin d'eux au sol. Affectueusement surnommé *Warthog* (phacochère), l'A-10 n'est pas, techniquement, un chasseur, mais un avion d'attaque. Relativement lent, ce monoplace blindé sert à assurer le soutien rapproché de

.....
1 Mike Drowley, «There Are Some Fates Worse Than Death», conférence TED. Enregistrement, mai 2012. TEDx: <http://tedxtalks.ted.com/video/TEDScottAFB-Mike-Drowley-There>. Entretiens de l'auteur avec Mike Drowley, avril et juin 2013.

troupes au sol. Il n'est ni aussi rapide ni aussi sexy que les autres avions de combat (d'où son surnom), mais il est efficace.

Dans l'idéal, les pilotes des A-10 en vol et les troupes au sol préfèrent conserver un contact visuel. Voir l'avion au-dessus d'eux, savoir que quelqu'un veille au grain, donne confiance aux soldats. De même, apercevoir les soldats en bas donne aux pilotes le sentiment de pouvoir les aider si nécessaire. Mais, en cette nuit afghane, la couverture nuageuse et le terrain montagneux empêchaient pilotes et soldats de vérifier leur présence mutuelle autrement que par un contact radio occasionnel. Johnny Bravo ignorait ce que les troupes au sol voyaient, mais la radio le renseignait sur leur état d'esprit. Et ce fut suffisant pour l'inciter à agir.

Suivant son instinct, il décida d'effectuer un passage à basse altitude en descendant sous les nuages pour jeter un coup d'œil sur le terrain. C'était audacieux. Compte tenu du plafond nuageux, épais et bas, des orages qui éclataient ça et là, de l'exiguïté de la vallée et des optiques de vision nocturne qui réduisaient son champ visuel, une telle manœuvre était extrêmement risquée, même pour un pilote très expérimenté.

Personne n'avait demandé à Johnny Bravo d'effectuer cette manœuvre dangereuse. S'il avait reçu des ordres, ç'aurait probablement été de rester là où il était et d'attendre qu'on l'appelle au secours. Mais Johnny Bravo était un pilote à part. Il avait beau être assis en sécurité dans son cockpit à des milliers de pieds d'altitude, il ressentait l'anxiété des hommes au-dessous de lui. Quel qu'en fût le danger, il savait qu'il devait effectuer ce rase-mottes. Il n'avait pas le choix.

À l'instant de plonger dans les nuages, son instinct reçut confirmation. Trois mots claquèrent à la radio, trois petits mots capables de faire frémir la nuque de tout pilote : « *Troops in contact* » (troupes au contact).

« *Troops in contact* » signifie que quelqu'un se trouve en difficulté sur le terrain. Par ce message, les forces terrestres signalent qu'elles sont attaquées. Johnny Bravo l'avait entendu bien souvent pendant ses entraînements, mais, en cette nuit du 16 août 2002, il l'entendait pour la première fois en situation de combat.

Le pilote avait imaginé un moyen de se sentir proche des hommes sur le terrain, de ressentir ce qu'ils ressentaient. Pendant ses entraînements, tout en survolant le champ de bataille, il se remémorait une scène du film *Il faut sauver le soldat Ryan* : celle du débarquement

allié en Normandie. Il voyait s'abaisser la rampe d'une barge de débarquement Higgins et observait les hommes s'élancer sur la plage sous un mur de feu allemand. Il entendait les sifflements des projectiles autour d'eux, les impacts des balles perdues sur l'acier des bateaux, les cris des blessés. Johnny Bravo s'était entraîné à imaginer ce qui se passait au sol chaque fois qu'il entendait « *Troops in contact* ». Mû par ces images incrustées dans son esprit, il réagit à l'appel au secours.

Il ordonna à son numéro 2 de rester en altitude, annonça son intention aux contrôleurs de vol et aux soldats à terre, et plongea son appareil en piqué dans les ténèbres, secoué par les turbulences au cœur des nuages. Une forte poussée vers la gauche. Une chute soudaine. Une secousse vers la droite. L'A-10 n'est pas un appareil commercial, il n'est pas conçu pour le confort des passagers, et celui-là se trouvait ballotté en tous sens dans la couche nuageuse.

En vol vers l'inconnu, sans la moindre idée de ce qui l'attendait, Johnny Bravo concentra son attention sur ses instruments, tâchant d'en tirer un maximum d'informations. Ses yeux sautaient d'un cadran à l'autre, puis au pare-brise. Altitude, vitesse, cap, pare-brise. « Pourvu. Que. Ça. Marche. Pourvu. Que. Ça. Marche », se disait-il en retenant son souffle.

Au sortir des nuages, il se trouvait à moins de mille pieds du sol, dans un vallon. Ni à l'exercice, ni au cinéma, jamais il n'avait vu un tel spectacle. L'ennemi faisait feu depuis les deux parois du vallon. Un feu nourri. Les balles traçantes illuminaient la zone entière. Projectiles et roquettes pleuvaient sur les hommes des forces spéciales cloués au sol.

L'avionique de 2002 était moins perfectionnée que celle d'aujourd'hui. Ses instruments n'auraient pas empêché Johnny Bravo de s'écraser contre la paroi rocheuse. Pire, il ne disposait que de vieilles cartes soviétiques datant de l'invasion de l'Afghanistan dans les années 1980. Mais il ne pouvait laisser tomber ses camarades. « Certains sorts sont pires que la mort, vous dira-t-il. Tuer ses propres hommes par accident est pire que la mort. Ou bien, rentrer chez soi en vie quand vingt-deux autres ne sont pas rentrés. »

Alors, en cette nuit noire du mois d'août, Johnny Bravo se mit à compter. Il savait à quelle vitesse il volait et à quelle distance se trouvaient les montagnes. Après un rapide calcul mental, il décompta

à haute voix les secondes dont il disposait avant de heurter la paroi du vallon. « Un un mille, deux un mille, trois un mille... » Il dirigea ses armes sur une position ennemie d'où partait un feu nourri et pressa la détente de sa mitrailleuse Gatling. « Quatre un mille, cinq un mille, six un mille... » Plus d'espace devant lui : il tira le manche de son appareil, qui amorça un virage serré et se cabra dans les nuages en rugissant. Il n'avait pas d'autre moyen pour éviter de s'écraser contre la montagne. Collé à son siège par l'accélération, il entreprit de retourner au combat.

Mais la radio était muette. Le silence était assourdissant. Ses tirs n'avaient-ils servi à rien ? Le radio avait-il été abattu ? Ou, pire, l'équipe entière ?

Puis il y eut un appel. « En plein dedans ! En plein dedans ! Continue ! » Alors il continua. Il fit un autre passage, recommençant son décompte fatidique. « Un un mille, deux un mille, trois un mille... » Et un autre virage serré, et un autre passage. Et un autre. Et un autre. Et un autre. Ses frappes étaient efficaces et il avait beaucoup de carburant ; hélas, il ne tarda pas à se trouver à cours de munitions.

Il rejoignit son équipier, resté en vol circulaire au-dessus des nuages. Après un compte rendu rapide de la situation, il lui dit seulement : « Suis-moi. » Les deux A-10, aile à aile à un mètre l'un de l'autre, disparurent dans les nuages.

Une fois ressortis, à moins de mille pieds au-dessus du sol, ils commencèrent leurs passages de conserve. Johnny Bravo comptait à haute voix et son numéro 2 suivait en faisant feu. « Un un mille, deux un mille, trois un mille, quatre un mille... » Au signal, les deux avions viraient ensemble avant de revenir encore, et encore, et encore. « Un un mille, deux un mille, trois un mille, quatre un mille. »

Cette nuit-là, vingt-deux hommes rentrèrent chez eux en vie. Il n'y eut aucune victime américaine.

La valeur de l'empathie

En cette nuit d'août au-dessus de l'Afghanistan, Johnny Bravo avait risqué sa vie pour sauver celle des autres. Il ne reçut pas de prime de rendement, ni de promotion, ni de médaille remise lors d'un séminaire.

Il ne cherchait pas à attirer indûment l'attention ni à paraître dans un *reality-show* télévisé. Comme il le dit lui-même, il avait juste fait son *job*. Et la principale récompense reçue pour son intervention fut de rencontrer les hommes dont il avait assuré la protection aérienne cette nuit-là. Ils ne s'étaient jamais vus, mais s'étreignirent comme de vieux amis.

Au sein des hiérarchies linéaires dans lesquelles nous travaillons, nous aimerions que nos plus hauts supérieurs puissent voir ce que nous faisons. Nous sommes en quête de reconnaissance et de récompense. La plupart d'entre nous ont d'autant plus le sentiment de réussir qu'ils obtiennent plus de remerciements de la part de ceux qui commandent. Ce système fonctionne tant que notre supérieur hiérarchique reste dans l'entreprise et ne ressent pas trop de pression venue d'en haut – une condition à peu près impossible à maintenir. Pour Johnny Bravo et ses semblables, la volonté de réussir et le désir d'agir dans l'intérêt de l'organisation ne sont pas motivés seulement par les remerciements des supérieurs : ils font partie intégrante d'une culture de sacrifice et de service dans laquelle la protection provient de tous les niveaux de l'organisation.

Qu'est-ce qui donne à Johnny Bravo le courage de croiser au cœur de ténèbres inconnues, en sachant parfois qu'il risque de ne pas en revenir ? Une seule chose, qui n'est pas forcément celle que vous imaginez. Ce n'est pas son entraînement, si précieux soit-il. Ce n'est pas son éducation, si avancée soit-elle. Ce n'est pas son avion et ses équipements, si perfectionnés soient-ils. Malgré toutes les technologies mises à sa disposition, assure Johnny Bravo, le principal atout dont il dispose pour remplir sa mission, c'est l'empathie. Pourquoi tant d'hommes et de femmes remarquables risquent-ils leur vie sous l'uniforme au profit des autres ? Posez la question à n'importe lequel d'entre eux, et ils vous feront tous la même réponse : « Parce qu'ils en feraient autant pour moi. »

D'où viennent des gens comme Johnny Bravo ? Sont-ils tout bonnement nés comme ça ? Certains, peut-être. Mais pour peu que nos conditions de travail soient adéquates, chacun d'entre nous, chacun, peut montrer le même courage et le même esprit de sacrifice que Johnny Bravo. On ne nous enjoindra peut-être pas de risquer notre vie

ni d'en sauver, mais nous ne demandons qu'à partager nos succès et à aider nos collègues à réussir. Et surtout, cela est réciproque : si les conditions s'y prêtaient, nos collègues choisiraient d'en faire autant pour nous. Et lorsque cela se produit, quand des liens de ce genre se forment, cela crée un socle solide pour le succès et l'épanouissement que ni l'argent, ni la gloire, ni les récompenses ne peuvent apporter. Voilà ce que signifie travailler dans un endroit où les chefs donnent la priorité au bien-être du personnel et où, réciproquement, les employés font le maximum pour protéger et faire progresser le bien-être de chacun et celui de l'organisation.

J'ai choisi un exemple issu du milieu militaire car les leçons sont bien plus saillantes quand des vies sont en jeu. Il existe un caractère commun aux organisations qui réussissent le mieux, qui sont plus flexibles et innovantes que leurs concurrentes, qui s'attirent le plus de respect en interne comme en externe, qui bénéficient d'une meilleure fidélité et du moindre taux de départ de leur personnel, qui parviennent à surmonter presque n'importe quelle tempête, n'importe quel défi. Dans toutes ces organisations exceptionnelles prévaut une culture où les leaders assurent d'en haut une couverture de protection pour leurs collaborateurs sur le terrain et où ces derniers veillent les uns sur les autres. C'est dans ces conditions que les gens sont prêts à faire de grands efforts et à prendre de grands risques. Et le moyen par lequel toute organisation peut y parvenir, c'est l'empathie.