**Sommaire**



* **[Éditorial](#_Éditorial)**: **p**. **3**

*Par le Général de corps d’armée J.-P. MARGUERON*

* **[Adresse du Commandant du CESAT](#_L’adresse_du_Commandant)  p. 7**

*Le Général O. JUMELET*

* **Un penseur militaire**

**L’art glorieux de «retraiter»  p. 13**

*Par le Commandant F. FORQUIN*

* **Articles d’intérêt général**

# Les fondements théoriques des réformes de l’État p. 21

## *Par le Commissaire commandant D. EYDOUX*

Quelle stratégie pour l'espace extra-atmosphérique?  p. 27

*Par le Lieutenant (Air) M.-H. MARÇAY*

* **Libres opinions[[1]](#footnote-1)**

# 

## Le doute, vertu fondamentale du militaire p. 37

*Par le Chef de Bataillon E. DUBOIS*

*2ème prix de la Fondation du Maréchal Leclerc de Hautecloque*

Vers une formation linguistique militaire  p. 45

*Par Le Major (Autriche) A. PRUTSCH*

## Dans la langue de mon ennemi… et de mon ami p. 53

*Par le Chef de bataillon F. DICKES*

Culture d'armes: du nouveau du côté des traditions?  p. 57

*Par le Chef de bataillon F. PEZOUS*

La lutte asymétrique contre les tirs indirects  p.63

*Par le Chef d’escadron S. CAPLAIN*

**Retex de Kapisa: exploitation tactique et contrôle permanent p. 73**

*Par le Chef de bataillon CALVEZ*

**De l’utilité du concept de *Design*, «Cogito ergo praesum»  p. 83**

*Par le Chef d’escadrons P.GENNEQUIN*

# De l’Argument de la Force p. 91

*Par le Lieutenant-colonel G. SOUBRIER*

# Pour une approche managériale de l’esprit LECLERC p. 95

*Par le Chef de bataillon Damien CARLIER*

* **Un chef dans l’action**

Maurice de Saxe  p. 105

*Par Monsieur T. WIDEMANN*

* **Nouvelles d’Amérique**

**Réflexions de l’*US Army* sur la connexion du combattant débarqué p. 111**

*Par le Lieutenant-colonel G. de LA ROQUE*

* **Nouvelles d’Allemagne**

**La réorganisation des capacités terrestres de la *Bundeswehr* p. 117**

*Par le Colonel P. FLECKSTEINER*

* **On a aimé…ou pas!**

**De Sedan à Sedan, une histoire de l’armée française (tome II, 1918-1940)**

*Du Général (2°s) André BOURACHOT* p.125

Le haut-commandement français sur le front occidental 1914-1918

***Du Lieutenant-colonel Claude FRANC* p.126**

# Éditorial

*Par le Général de corps d’armée Jean-Philippe MARGUERON,*

*Major général de l’armée de Terre*

***Dans le numéro 26 des Cahiers, le chef d’état-major de l’armée de Terre nous avait fait l’honneur de nous décrire la voie à suivre par l’armée de Terre dans les années à venir. Le major général de l’armée de terre nous donne aujourd’hui les éléments pour l’emprunter dans les meilleures conditions.***

***«Ne pas prévoir, c’est déjà gémir»***

# *Léonard de Vinci*

**L**e CEMAT a dernièrement profité de cette tribune pour rappeler le cap à suivre en 2012: «*Poursuivre les réformes, tout en remplissant les missions qui nous sont confiées et en préservant la cohésion, la cohérence et l’identité de l’armée de Terre*».

Tel est le «quoi». Reste à définir le «comment».

Bien entendu, il serait totalement irréaliste d’imaginer pouvoir décrire par le menu, dans ces quelques lignes, les ordres à exécuter pour atteindre les objectifs fixés. Ces directives détaillées existent et font d’ailleurs l’objet d’un ordre d’opération réactualisé tous les ans et diffusé à toute l’armée de Terre.

C’est pourquoi je souhaite plutôt profiter de l’occasion qui m’est donnée pour insister, au-delà de la lettre, sur l’état d’esprit qui doit présider à nos entreprises. Comment préserver notre cohésion, notre cohérence et notre identité tout en conduisant la transformation?

Officiers en stage au CESAT, vous êtes concernés au premier chef par la diffusion et par la promotion de cet esprit… de corps. Dans un avenir proche, vous serez en effet appelés, à vos postes de responsabilité et dans vos domaines d’excellence respectifs, à fournir à l’armée de Terre et aux armées son encadrement de haut niveau.

## De la détermination au courage intellectuel

Expression de la volonté de l’emporter sur l’adversaire, la détermination est une qualité indispensable à la réussite de la mission, en opérations extérieures comme sur le territoire national. Les engagements de l’armée de Terre en 2011, nombreux, intenses et variés, n’ont pu que témoigner de cette qualité qui nous est unanimement reconnue. Nul doute que nous continuons et continuerons à en faire preuve en 2012, notamment dans la conduite, complexe et délicate, des opérations de désengagement progressif du théâtre afghan.

Cette «gnaque opérationnelle» est une évidence tant elle est intimement liée à notre condition de soldat et consubstantielle du métier que nous avons choisi. Facteur de cohésion, elle rend les unités plus fortes que la somme de leurs parties et produit une énergie collective qui donne de la cohérence aux actions que nous entreprenons. Elle est finalement de ces traits de caractère qui fondent l’identité de l’armée de Terre.

Or une autre forme de détermination est tout aussi essentielle: le courage intellectuel. Loin des heurs et des malheurs du combat, elle est cette volonté du quotidien qui doit nous permettre de poursuivre et de mener à bien la transformation de notre outil de combat. En ces temps de révision générale des politiques publiques (RGPP), il nous faut tenir fermement le cap alors que la réforme entre pour l’armée de Terre dans sa dernière ligne droite (2012-2014). Dans cette phase d’exploitation de l’effet majeur, nous pouvons raisonnablement attendre un retour sur investissement puisque nous avons pour l’instant atteint les objectifs fixés. Néanmoins, des efforts conséquents restent encore à consentir pour s’approprier les nouveaux systèmes d’information, rejoindre la cible en effectifs en poursuivant la déflation et accompagner une chaîne «soutien» interarmées encore en pleine montée en puissance.

## De l’imagination

Faire preuve d’imagination, c’est choisir de ne pas subir, c’est introduire de la variable dans l’existant, c’est être capable de proposer des solutions plutôt que d’attendre de se les faire imposer. Cet état d’esprit, conjuguant réalisme et dynamisme, doit animer la totalité de la chaîne hiérarchique, des fonctions de conception aux fonctions de mise en œuvre et d’exécution.

Aux échelons de conception d’anticiper sur l’avenir en développant des modèles d’organisation et des algorithmes de fonctionnement pour éviter les solutions par défaut. L’EMAT s’y emploie. Les réflexions sur les modèles d’armées post-2012, sur l’organisation future du commandement des armées avec en fond la préparation du déménagement à Balard , la réforme de l’enseignement militaire supérieur et de l’outil de formation initiale de l’armée de Terre (création des CFIM[[2]](#footnote-2)), la cohérence des programmes d’armement (projet SCORPION[[3]](#footnote-3) notamment) ou le dossier «réserve» tant opérationnelle que citoyenne, participent de ces études menées en étroite collaboration avec l’EMA. De tels travaux devront permettre au CEMAT, le moment venu, de proposer au CEMA et au pouvoir politique des solutions adaptées et surtout argumentées.

Les échelons de mise en œuvre et d’exécution ne sont pas en reste et doivent s’efforcer de trouver à leur niveau des solutions novatrices. Certes, faire son métier de soldat dans le contexte actuel n’est pas toujours simple. L’individu a le sentiment légitime de se trouver confronté à une réforme organisationnelle sans précédent, qui le laisse seul point fixe au milieu d’un ensemble de pièces mobiles. Les besoins en ajustements sont multiples, constants, et nécessitent beaucoup d’énergie. Mais dans une déclinaison intelligente du principe de subsidiarité, chacun doit pourtant à son niveau faire preuve de bon sens pour imaginer des solutions pragmatiques. Incantatoire, direz-vous? Si la critique est facile (notre armée de grognards peut en témoigner), l’art est difficile. Mais le vrai grognard sait aussi faire fi de ses humeurs et prendre sa part de fardeau le cas échéant.

La préparation opérationnelle décentralisée en garnison, par exemple, est de ces défis que les cadres de contact ont à relever. Il ne suffit pas d’ordonner depuis Paris la mise en œuvre du cycle à cinq temps pour s’attendre d’emblée à un fonctionnement optimal du système; encore faut-il, sur le terrain, faire preuve d’une imagination volontariste. C’est bien cette convergence des efforts entre «les hauts et les bas» qui, seule, peut permettre d’enclencher une dynamique vertueuse. Cette logique est également celle qui doit présider aux actes de maintenance. Nos maintenanciers – particulièrement touchés par les déflations et les réorganisations – sont exemplaires. Mais ils ne peuvent, seuls, amorcer le pompe qui permettra au cycle PEGP[[4]](#footnote-4) de fonctionner correctement. Là encore, l’effort ne peut être que collectif et partagé à tous les niveaux.

## De l’optimisme communicatif

Enfin, essayons de faire preuve d’optimisme en toutes circonstances.

Depuis la fin de la bipolarité, la globalisation n’a pas sonné le glas des conflits, loin s’en faut; elle n’est pas la fin, mais la continuation d’une histoire humaine charriant toujours et encore ses tragiques contingences. Le décalage est saisissant entre la projection du monde rêvé – la paix perpétuelle – et la réalité du monde vécu – la guerre quotidienne. Témoignent de cette incertitude quant à l’avenir les débats sans fin entre partisans d’un catastrophisme éclairé et ceux d’une eschatologie ténébreuse. Dont acte!

Les temps sont durs mais ils le sont pour tout le monde. Dans un contexte qui tend à la sinistrose contagieuse, le CEMAT nous invite au contraire à ne pas «*céder à un quelconque pessimisme*». Il convient effectivement, sans pour autant tomber dans le travers d’un optimisme puéril, naïf et, somme toute, contre-productif, de bannir tout misérabilisme pour privilégier un état d’esprit qui fait d’abord la part belle aux opportunités, qui se focalise plus sur les solutions que sur les problèmes. Plutôt que de traquer la comparaison pour démontrer que «l’herbe» est plus verte chez le voisin, évertuons-nous à mieux faire comprendre l’armée de Terre en mettant en exergue autant nos propres atouts que la complémentarité des forces terrestres avec les autres armées, directions et services. «On ne prête qu’aux riches»: c’est d’abord par sa valeur et par ses capacités reconnues que notre armée de Terre pourra conserver son crédit et l’image qui est la sienne dans l’esprit de nos concitoyens.

**\***

**\* \***

Au final, il reste incontestablement encore beaucoup à faire. Ne nous voilons pas la face. Mais si nous gardons notre capacité d’anticipation et cet état d’esprit fait de détermination, de courage, d’imagination et d’optimisme, nous vaincrons.

Ces vertus ne sont d’ailleurs pas nouvelles: elles caractérisent depuis toujours les fondamentaux militaires. La nouveauté de l’époque fait que ces vertus doivent désormais s’exprimer bien au-delà de nos théâtres d’opérations. La somme des aléas auxquels nous sommes confrontés au quotidien est telle qu’il nous faut cultiver en permanence cet état d’esprit combatif, même si nos décisions ne sont pas soumises *in fine* à la sanction de l’ennemi. Mais ces décisions nous obligent, car elles engagent la confiance que nos soldats placent en leurs chefs. Si nous les trahissons, ils partiront.

Bien au-delà des contraintes budgétaires, industrielles ou organisationnelles auxquelles nous sommes confrontés, j’ai aujourd’hui la certitude que c’est en puisant dans nos fondamentaux militaires que nous gagnerons la manœuvre de la transformation sans y perdre notre cohésion, notre identité et notre âme.



# ..\..\Illustrations- photos identité\Photos\Jumelet Gal_.jpgL’adresse du Commandant

# du Collège de l’enseignement supérieur de l’armée de Terre

*Le Général Olivier JUMELET*

**L’**été s’achève et, après un court épisode caniculaire, le ciel, la lumière, les paysages et les températures s’organisent pour recréer cette ambiance particulière, à la fois joyeuse et grave, qui accompagne les rentrées scolaires. Porteuse d’inquiétudes, d’interrogations, mais aussi de joies et d’espérances, chaque rentrée est unique. Celle de 2012-2013 pour le CESAT n’échappe pas à cette règle. En effet, même si les enjeux et le périmètre de la mission demeurent inchangés, les trois écoles vont subir des transformations profondes et elles entrent dès aujourd’hui dans une phase active de transition.

Cette rentrée, la réforme la plus visible touchera le **Cours Supérieur d’Etat-major** (CSEM). La 126ème promotion a effectué sa rentrée au début du mois de septembre; ce sera la dernière puisque le CSEM disparaîtra l’été prochain. L’objectif est de raccourcir la durée des scolarités en garantissant la primauté à l’enseignement des niveaux opératif et stratégique, par essence interarmées, tout en préservant l’acquisition des compétences interarmes. En effet, l’armée de Terre doit former ses officiers à la maîtrise de l’interarmes pour les niveaux de décision et de conception des états-majors multinationaux. Toutes les armées de Terre ont ce même besoin; actuellement, les principales d’entre-elles réalisent un effort marqué pour cette formation. Dans cet esprit, les onze mois de scolarité à l’École de Guerre (EdG) commenceront par 3 mois de modules spécifiques du combat interarmes. L’engagement en OPEX, pendant l’année qui précède l’entrée à l’EdG, sera maintenu. Malgré tout, la maille est difficile car le CSEM a déjà fait l’objet d’un effort de rationalisation important. La durée de sa scolarité est passée en quelques années de deux ans à six mois. Il n’était donc plus possible de raccourcir encore la scolarité et il a fallu procéder par suppression ou transfert de modules d’enseignement. Ainsi, une partie relative au niveau tactique de la brigade sera réalisée par l’école d’état-major; en revanche, l’étude du niveau composante terrestre de théâtre sera abandonnée. De plus, afin de garantir un niveau seuil de connaissances tactiques préalables à la scolarité à l’EdG, des modules d’enseignement assisté à distance seront adressés aux lauréats du concours au sein de leurs unités. Pour l’armée de Terre, la transition induite par cette réforme va s’étaler sur trois années. La 126ème promotion actuellement au CSEM sera la première à suivre le nouveau cursus EdG. Dans cette perspective, et afin d’éviter la redondance des sujets d’études pour les officiers de cette promotion, le contenu de la scolarité du CSEM a été modifié cette année. La promotion suivante ne passera pas par le CSEM et elle n’aura pas bénéficié de la scolarité renforcée de l’école d’état-major. C’est par le biais de l’aménagement des modules d’enseignement à distance que les officiers se mettront à niveau. Le régime de croisière sera finalement atteint à partir de la promotion qui débutera sa scolarité en septembre 2015.

**L’école supérieure des officiers de réserve spécialistes d’état-major (ESORSEM)** entre, elle aussi, dans une phase de transition. Même si elle faisait déjà partie du CESAT, cette école était rattachée au délégué pour les réserves de l’armée de Terre (DRAT). Il a été décidé de donner plus d’autonomie au DRAT en le recentrant sur l’organisation, l’emploi et la gestion de la réserve. Cette école va donc être repositionnée au sein du CESAT à l’identique du CSEM ou de l’enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST). Ainsi, elle sera dirigée par un officier du grade de colonel aux ordres du général commandant le CESAT. Cette transformation a déjà débuté; elle va se poursuivre pour être achevée à l’été 2013. Dans le même temps, le processus de sélection des officiers de réserve diplômés de l’ESORSEM a été modifié en substituant au concours annuel un contrôle continu réalisé à partir des résultats obtenus lors des périodes d’enseignement dirigé organisées tout au long de l’année. Ce changement, expérimenté depuis le mois de septembre 2012, permet de mieux s’adapter aux contraintes et spécificités propres aux stagiaires officiers de réserve. Cette souplesse devra permettre d’augmenter le nombre de lauréats tout en garantissant leur niveau de compétence.

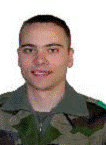
Enfin, l’**enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST)** n’échappe pas à cette frénésie de réformes et de transformations. Même si, pour l’instant, peu de changements sont attendus, les armées, qui souhaitaient harmoniser leurs positions sur ce sujet, ont réalisé que ce sera complexe si l’on veut privilégier l’efficacité. Cet enseignement est fortement assujetti aux parcours professionnels. Ainsi le premier degré est acquis au début de la seconde partie de carrière pour les officiers de l’armée de Terre, et constitue à cet égard une véritable orientation dans le parcours de l’officier. Dans les autres armées, ce premier degré est attribué dès le début de carrière, et ne préjuge donc pas de la suite. S’agissant du deuxième degré, les rapprochements entre armées sont possibles et déjà réalisés, mais ils demeurent cependant limités. En effet, le niveau de spécialisation requis et l’étendue de l’offre universitaire permettent de satisfaire à la spécificité de chaque besoin d’armée. Il est donc difficile d’identifier une scolarité recouvrant toutes les spécificités sans en allonger la durée et en augmenter le coût. Il faudra néanmoins, cette année, décider de l’avenir du centre d’enseignement supérieur des commissaires de l’armée de Terre (CESCAT). Il faudra aussi définir une juste répartition interarmées des besoins en spécialistes afin de permettre l’optimisation des maquettes.

Cette rentrée s’est donc effectuée dans des perspectives de transformation et de transition, même si la mission n’a rien perdu de son actualité. En 1876, le Général de Cissey, ministre de la Guerre, créait l’École supérieure de Guerre pour donner à l’armée de Terre des états-majors solides, capables de maîtriser les aléas de la bataille. Grâce au Général Sabatier, l’EMSST était, dès 1947, en mesure de donner à l’armée de Terre des officiers en mesure de préparer l’avenir. Aujourd’hui, on trace sur la planète des «arcs de crise» ou des «axes du mal». De nouveaux foyers d’instabilité surgissent et surprennent. Les émeutes de la faim, les situations d’esclavage, les pandémies persistent. Les crises économiques attisent les vieilles rancœurs et consolident les intégrismes. À force d’émerger, certains pays s’impatientent et remettent en cause les équilibres au sein des organisations internationales. Face à cet état du monde, préoccupant, on se souvient que Jean Giraudoux déclarait «la paix est l’intervalle entre deux guerres». Aujourd’hui, nous sommes dans une situation de paix armée et de guerre larvée, et il nous faut certainement des états-majors solides et des capacités de préparation de l’avenir. La qualité des officiers stagiaires qui arrivent au CESAT est rassurante. Leurs écrits témoignent de la profondeur et de la pertinence de leurs réflexions et leurs interrogations sont souvent le reflet de leurs expériences. Ils ont une grande capacité à s’investir et, forts de leurs parcours en opérations extérieures, ils savent que la guerre n’est pas une figure rhétorique. Au-delà de toutes les contingences induites par la situation budgétaire du moment, au-delà des réformes conjoncturelles ou structurelles, nous avons la responsabilité de leur donner la formation adéquate pour faire face à une crise grave. En attendant que l’évolution de la situation internationale nous incite, peut être, à créer une École supérieure de guerre interarmées européenne.



## Un penseur militaire



**L’art glorieux de «retraiter»**

*Par le Commandant Fabrice FORQUIN*

***Peu étudiée et rarement mise en exergue car faisant presque toujours suite à une défaite, la retraite, si elle est bien conduite, confère paradoxalement au chef qui en a la charge un grand mérite ― à défaut d’une grande gloire ― car dans l’art de la guerre, la retraite est sans doute l’exercice le plus difficile, et rares sont les chefs de guerre y ayant excellé. C’est à ce titre que cet article avait bien toute sa place dans la rubrique «un penseur militaire»***

**L**es campagnes militaires sont surtout connues et étudiées à travers leurs hauts faits d’armes, charges héroïques, batailles homériques, victoires spectaculaires ou offensives éclair. Inversement, les brillantes retraites sont peu évoquées du fait probablement de leur caractère par essence peu décisif et en apparence peu glorieux. Il est vrai qu’au premier abord, les mots «retraite» et «brillante» semblent antinomiques. Ainsi, à titre d’exemple, la «retraite de Russie» est devenue légendaire, non bien sûr pour la qualité de sa conduite ou de sa conception, mais seulement pour son caractère dramatique. C’est pourtant un tort que d’occulter l’étude des retraites car l’art du repli est sans doute le plus difficile à maîtriser pour un général, et c’est sans doute le plus discriminant quand il s’agit de s’interroger sur la valeur d’un chef de guerre. Le général qui y réussit est à coup sûr un grand chef de guerre car il est toujours en position délicate et le plus souvent à la tête de forces battues et abattues. À l’inverse, le vainqueur d’une offensive récolte les lauriers de la gloire alors qu’il possédait le plus souvent avant sa victoire de solides atouts par rapport à son adversaire. Plutôt que de se lancer dans une évocation forcément incomplète et contestable des plus belles retraites de l’histoire militaire, l’étude portera sur deux d’entre elles, différentes l’une de l'autre donc complémentaires, afin d’en tirer des enseignements. Ainsi, seront plus particulièrement évoquées la retraite du Maréchal Grouchy à la fin de la campagne de Belgique de 1815 et l’évacuation de Gallipoli en 1915.

**Qu’est-ce qu’une retraite?**

Il convient d’abord de définir ce qu’est une retraite. Le concept de «retraite» répond en fait à deux conditions. Il s’agit d’abord d’un mouvement rétrograde de la totalité des forces engagées dans une campagne ou au moins dans un secteur donné[[5]](#footnote-5). De plus, c’est un mouvement d’ordre stratégique (au sens actuel d’opératif), c'est-à-dire de grande ampleur. En second lieu, ce mouvement intervient après une défaite ou tout au moins après un échec ou dans une situation d’impasse[[6]](#footnote-6). En résumé, une retraite n’est pas seulement un mouvement d’une force armée vers ses arrières; il s’agit d’un mouvement d’envergure de forces importantes et en principe battues[[7]](#footnote-7). Il convient de préciser que cette action est très délicate et qu’elle s’effectue le plus souvent dans l’urgence, voire l’improvisation. Il en résulte que bien qu’un mouvement de ce type s’effectue en règle générale par des itinéraires et vers des lieux connus et amis, cette action fait partie des plus difficiles à conduire. Pourquoi un tel paradoxe?

**Une tâche ingrate**

Pour le comprendre, il convient de rappeler une donnée fondamentale: l’avant-garde ou la pointe d’une armée[[8]](#footnote-8) est toujours plus rapide et mobile dans ses déplacements que ses arrières, composés de convois logistiques, de pièces d’artillerie ou de «traînards». Ces contraintes peuvent avoir des conséquences dramatiques dans le cas d’une armée en retraite car, mécaniquement, l’avant-garde du poursuivant va plus vite que l’arrière-garde du poursuivi. Facteur aggravant, le moral d’une armée en retraite, généralement battue et harcelée, est en principe défaillant, ce qui risque de conduire la troupe à abandonner ses matériels et à chercher à éviter le combat. Cela la rend plus difficile à commander, à coordonner, et diminue d’autant sa valeur opérationnelle. Dans certains cas, des non combattants s’ajoutent aux colonnes, ce qui accroît d’autant la confusion.

En conséquence, un commandant d’armée en repli ou le chef d’une arrière-garde doit choisir entre deux solutions: soit combattre pour ralentir le rythme de la poursuite adverse au risque de succomber, soit se résoudre à abandonner quantité de matériel et de prisonniers. Ainsi, les retraites les plus rapides (par exemple, sous l’Empire, les retraites françaises de 1812 et 1813, prussienne de 1806 ou autrichienne de février 1814) sont généralement les plus désastreuses. Les meilleurs généraux sont donc ceux qui parviennent le mieux à ralentir la progression ennemie avec des effectifs voire un moral pourtant moindres.

**Les types de retraite**

Une rapide analyse historique fait ressortir une grande variété de genres de retraites. La plus courante pourrait être qualifiée de «**retraite subie**». La majorité des retraites effectuées par le passé appartiennent à cette catégorie. Moralement atteinte, l’armée du vaincu se replie en désordre, et c’est le poursuivant qui impose son rythme après avoir pris, pour ne plus le perdre, l’ascendant sur son adversaire. Citons à titre d’exemple la retraite prussienne de 1806, la française de 1813[[9]](#footnote-9) ou celles des forces allemandes pendant l’opération Bagration de 1944. À l’inverse, certaines retraites ont été suivies par de furieux retours offensifs. Parmi ces «**retraites refusées**», citons notamment celles de La Marne en 1914, de Marengo en 1800 ou de Kharkov en 1943. La Seconde Guerre mondiale vit aussi la Wehrmacht battue mais pas détruite expérimenter des tactiques qui pourraient être qualifiées de «**retraites échelonnées**», telles les défenses mobile, d’usure ou sur des lignes successives[[10]](#footnote-10). Certaines retraites sont tout à fait étonnantes, telle la «**retraite simulée**» d’Austerlitz qui provoque une poursuite de l’adversaire qui se précipite en réalité dans le piège tendu, ou les «**retraites négociées**» des armées françaises d’Égypte et du Portugal en 1801 et 1808, armées rapatriées avec armes, drapeaux et bagages grâce aux navires de leurs adversaires. Deux autres types de retraites méritent d’être évoquées et seront étudiées plus en profondeur afin d’en tirer des enseignements.

**La «retraite maîtrisée», Grouchy 1815**

La période napoléonienne, qui voit l’introduction du principe de vitesse et la profusion de campagnes, offre naturellement de nombreux exemples de retraites. Rares y sont pourtant les maîtres en la matière. Quatre viennent immédiatement à l’esprit: McDonald après la défaite de La Trébie en 1799, le russe Bagration pour ses combats retardateurs de 1805, 1807 et 1812, Clauzel pour son remarquable repli d’Espagne en 1813, et surtout Grouchy pour sa retraite exemplaire de 1815. C’est cette retraite aussi peu connue que les autres qui sera étudiée car elle réunit presque tous les points clés.

Ce n’est que le 19 juin 1815 que le Maréchal Grouchy est enfin averti de la catastrophe de Mont St-Jean. Il entame donc une retraite, déjà compromise, poursuivi par des forces prussiennes considérables et dotées d’une nombreuse cavalerie légère. Méthodiquement, la petite armée de l’aile droite va reculer pied à pied, en bon ordre, tout en évitant les mouvements de débordement adverses. Grouchy donne des ordres précis afin d’anticiper la localisation des bivouacs; il fixe des horaires de mouvements et des itinéraires prioritaires pour les convois les plus lents afin d’éviter des embouteillages qui ne feraient que ralentir la marche. Dans un second temps, il veille à la coordination des mouvements entre ses divisions, et laisse toujours en arrière-garde une division allégée de ses bagages et appuyée par de la cavalerie légère et de l’artillerie à cheval afin de gagner en puissance et en mobilité. Cette arrière-garde livre plusieurs combats. Ceux-ci sont parfois brefs, dans le seul but de gagner quelques délais, les Prussiens se déployant à chaque contact, ce qui les retarde, tantôt plus longs quand le terrain (crête, rivière, bois, village) favorise la défense. Grouchy va ainsi parvenir à ramener la totalité de ses blessés, convois logistiques et pièces d’artillerie sur le sol de France, tout en menant plusieurs combats retardateurs et sans jamais avoir à déplorer de pertes importantes. Il parvient à dicter à l’ennemi le rythme de sa progression tout en conservant intacts le contrôle et la cohésion de ses troupes. Cette retraite trop méconnue confirme que, dans cette campagne où les fautes ou insuffisances se sont multipliées, Grouchy n’a pas seulement rempli sa mission, mais a démontré des aptitudes propres aux meilleurs commandants d’armée[[11]](#footnote-11).

Les grands principes de la guerre[[12]](#footnote-12) sont magnifiquement illustrés par ces mouvements: ainsi l’économie des moyens par le choix raisonné de dédier une partie des forces au combat en couverture des unités en marche ou en attribuant certains itinéraires à certaines unités; la concentration des efforts en donnant une série de coups d’arrêts bien ciblés sur les avant- gardes ennemies chaque fois que le terrain le permet; enfin la liberté d’action en dictant à l’adversaire le rythme de la poursuite.

**La «retraite dissimulée», Gallipoli 1915**

De février 1915 à janvier 1916, le corps expéditionnaire franco-anglais des Dardanelles est mis en échec, les pertes s’accumulent et le détroit reste ottoman. Cette aventure, qui coûta sa place à Sir Winston Churchill, son instigateur, est donc logiquement restée dans la mémoire collective comme s’apparentant à un grand fiasco. Pourtant, un aspect particulier mérite d’être souligné tant il fut remarquable: celui du rembarquement des troupes[[13]](#footnote-13). Si nous nous référons à la définition proposée en début d’article, le mot «retraite» convient puisqu’il s’agit après un échec militaire du repli de toutes les forces engagées. Or, cette évacuation de grande ampleur fut un modèle du genre, un succès complet, car parfaitement planifié puis orchestré.

Le point clé de la manœuvre de Lord Hamilton, commandant le corps expéditionnaire, consiste en fait à dissimuler les opérations d’évacuation à l’adversaire en ne changeant rien aux habitudes du front et en organisant des diversions. Ainsi, les embarquements ont lieu la nuit tandis que l’artillerie continue à pilonner les positions ottomanes comme pour préparer une offensive de plus. Les blessés et le matériel lourd sont acheminés en priorité. Des tirs d’infanterie sont déclenchés, parfois à distance c’est-à-dire sans servants, des mules chargées de caisses vides montent au front sous les yeux des aviateurs ennemis, des mouvements de troupes sont artificiellement ordonnés à proximité du front. En un mois, tout le corps expéditionnaire est évacué[[14]](#footnote-14) dans la plus grande discrétion, la supercherie n’étant éventée qu’à la fin des opérations. Ainsi, Lord Hamilton a su économiser ses moyens en ne laissant qu’un mince rideau de couverture, concentrer ses efforts en donnant la priorité à la logistique, et garder sa liberté d’action en leurrant l’adversaire. De cette opération, sorte de «Fortitude» inversée[[15]](#footnote-15), sans doute le meilleur exemple historique de retraite dissimulée à l’adversaire[[16]](#footnote-16), il ressort qu’une retraite non dictée par l’urgence doit-être conduite en insistant sur la planification et le recours souhaitable à une manœuvre de «déception».

**Les principes**

Les trois grands principes de la guerre propre à la pensée stratégique française sont donc parfaitement représentés dans ces deux modèles de retraite. Un quatrième principe cher au Maréchal Foch, le couple sûreté-surprise et son pendant négatif, la «déception», y sont aussi bien illustrés. D’autres leçons peuvent être tirées de leur étude comme l’emploi de la ruse, l’anticipation (par exemple le choix des axes à emprunter et des lieux de bivouacs) ou le recours à une arrière-garde mobile, légère et agressive alternant contre-attaques, coups d’arrêts, points de fixation, manœuvres et décrochages en «appuis mutuels». En somme, l’art de retraiter consiste à trouver un juste milieu entre engagement et refus de combattre.

Moins étudiées et glorifiées que les victoires, les retraites sont donc riches d’enseignements car plus complètes quant aux leçons tactiques à tirer. De plus, cet art étant des plus difficiles, les chefs qui y ont excellé sont parmi les plus méritants bien que peu souvent mis à l’honneur.

*Officier de l’armée de Terre, le Commandant Fabrice FORQUIN a notamment servi aux 516ème et 511ème régiments du train. Titulaire d’une licence d’histoire et passionné d’histoire militaire, il s’est spécialisé en particulier dans l’étude des guerres napoléoniennes. Il a été publié en octobre 2011 dans les cahiers n° 25 du CESAT avec un article visant à réhabiliter le maréchal Grouchy, bouc émissaire du désastre de Waterloo.*



## Articles d’intérêt général



# Les fondements théoriques

# des réformes de l’État

## *Par le Commissaire commandant Denis EYDOUX*

***Le nombre et la variété des réformes administratives engagées depuis la fin des années 1980 renvoient nécessairement à la connaissance de leurs origines théoriques. L’étude de ces dernières laisse apparaître des instruments performants qui, malgré des fondements idéologiques parfois éloignés des traditions administratives françaises, méritent d’être identifiés et approfondis.***

**L’**administration publique française, dont celle de la Défense, a fait l’objet de restructurations considérables depuis la fin des années 1980. Pour autant, les instruments théoriques, nombreux et variés, qui ont constitué le socle de ces réformes restent mal connus.

Trois sources théoriques seront évoquées successivement, ayant eu, *a priori*, les influences les plus profondes sur les réformes récentes dans le secteur public:l’école des choix publics a influencé la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), tandis que les démarches qualité et le *lean management* ont inspiré de nombreuses réformes ou expérimentations d’ordre organisationnel.

### **L’école des choix publics au service de la transparence et de la performance budgétaires**

L’école des choix publics procède d’une idée simple mais qui était profondément novatrice quand elle fut formalisée[[17]](#footnote-17), à savoir l’application de l’analyse microéconomique aux organisations publiques, et en particulier les postulats suivants: les acteurs sont toujours mus par leur intérêt personnel; néanmoins, dans la sphère privée, ils créent de l’efficacité collective car leur «égoïsme» est filtré et orienté par un mode d’organisation performant de l’économie: le marché.

Appliquer cette grille de lecture à l’État revenait donc tout d’abord à affirmer que les acteurs publics, fonctionnaires et hommes politiques, recherchent leur intérêt personnel avant de servir un hypothétique intérêt général. Cette approche ne manquait pas d’être iconoclaste, tant le désintéressement des serviteurs de l’État était, jusqu’alors, considéré généralement comme un fait acquis. Des fonctionnaires de tradition colbertiste en France aux penseurs keynésiens, beaucoup estiment que l’État, acteur spécifique au sein de l’économie, possède en quelque sorte une dignité particulière, laquelle rejaillit sur ses serviteurs.

La vision des économistes des choix publics impliquait également de s’interroger sur l’État en tant qu’institution capable de créer de l’efficacité à partir de l’égoïsme naturel de ses agents. Dans le secteur privé, en effet, l’efficacité de l’entreprise est, en théorie, assurée: sur le plan interne, tout d’abord, à travers le principe de propriété privée, indissociable de la motivation de l’entrepreneur[[18]](#footnote-18); d’un point de vue social également, étant stimulée par le marché, via le mécanisme des prix. Or d’emblée, le constat effectué par les auteurs est celui des insuffisances et de la défaillance des procédures étatiques. D’une part, ne possédant pas les moyens de production, les fonctionnaires ne sont pas incités à être productifs. D’autre part, la situation de monopole des services publics les protège par définition de tout risque de comparaison désavantageuse et de choix alternatif par les administrés. Enfin, les procédures de contrôle institutionnelles existent, mais elles sont plus faibles que celles du marché et se concentrent, par tradition, sur les aspects de régularité. De même, les citoyens, à travers le vote, sont volontiers découragés par la complexité et le juridisme de la sphère publique. De nombreuses études empiriques ne manqueront pas de vérifier ces constats et mettront en évidence, d’une part, au sein des bureaucraties, la recherche du prestige et la tendance à la paresse[[19]](#footnote-19), d’autre part, au sein des gouvernements, des dépenses excessives et évoluant parallèlement au calendrier électoral[[20]](#footnote-20).

En annonçant que l’objectif de leur réforme est d’améliorer la *transparence* et la *performance* de la gestion publique, les auteurs de la LOLF valident pleinement cette analyse. Néanmoins, les théoriciens des choix publics et ceux de la LOLF divergent sur les moyens à mettre en œuvre. Les premiers, affirmant la nécessité de privatiser les services publics, donneront naissance au nouveau management public (*New public* *management*), popularisé par le consultant américain David Osborne en 1992. Mis en œuvre au Royaume-Uni, en Australie ou en Nouvelle-Zélande, le nouveau management public ambitionne également de substituer les principes de la *business administration* à ceux de la bureaucratie traditionnelle, formalisés par Max Weber. Quant aux auteurs de la LOLF, ils estiment plus pertinent de commencer par rationaliser et optimiser les structures publiques existantes, en particulier le droit budgétaire et financier[[21]](#footnote-21).

Parallèlement à cette réforme des finances publiques, d’autres restructurations profondes ont été mises en œuvre dans le domaine organisationnel, relevant cette fois de théories managériales: il en est ainsi notamment des démarches qualité.

### **Le management de la qualité et l’amélioration des administrations publiques**

Mises en œuvre au sein du ministère de la Défense depuis une quinzaine d’années, les démarches qualité ont longtemps été perçues par le personnel comme autant de pensums, issus de cerveaux sans doute brillants mais éloignés de la réalité… Les tableaux de bord, indicateurs ou processus constituent autant de souvenirs mitigés pour beaucoup d’entre nous. Pourtant, loin d’être une mode ou une lubie de bureaucrate, le management (ou gestion) de la qualité en tant que doctrine se fixe pour mission, fondamentale, d’*améliorer* le fonctionnement (efficacité et efficience) des organisations. Cet objectif ambitieux peut paraître surprenant car la notion de qualité, dans son sens courant, renvoie à un *produit final*, ce qui n’est plus désormais le principal objet du management de la qualité[[22]](#footnote-22). Celui-ci s’applique désormais davantage au *processus de production* et, par extension, à l’organisation en général. Ce glissement du champ d’étude, parallèlement à l’enrichissement de la notion, rend bien compte de la logique générale de la doctrine, fondée sur une approche systémique et statistique: en définitive, la qualité du produit final et, de façon générale, la satisfaction du client (*qualité externe*), dépendent nécessairement de celle de l’organisation (*qualité interne*)[[23]](#footnote-23) et de celle de ses relations avec son environnement (*qualité totale*, cf. l’ISO 9004). Pour autant, c’est une approche spécifique de cette doctrine qui a influencé le management public, à savoir la démarche de certification issue de la norme ISO 9001, qu’il convient de détailler.

Bien qu’ayant pleinement pris acte de l’évolution du champ de la qualité, la norme ISO 9001 fonde d’abord sa démarche sur la définition technique de la qualité, à savoir la *conformité à des normes*. C’est cette conformité, pouvant être validée dans le cadre d’audits et d’une certification (l’ISO 9001), qui fonde *a priori* le bon fonctionnement d’une organisation. Néanmoins, le fond conceptuel sur lequel reposent ces normes est celui de la qualité en tant que doctrine. Celle-ci intègre certes la notion de conformité à des normes (la mesure de résultats par des indicateurs) mais la dépasse. En effet, née au Japon après la Seconde Guerre mondiale et longuement murie, elle énonce des pratiques telles que la priorité donnée au client, la concertation, l’approche systémique, etc. Plutôt que des normes techniques, la norme 9001 énonce donc des critères qualitatifs et souples[[24]](#footnote-24), renvoyant à des obligations de moyens dans le domaine des bonnes pratiques de management[[25]](#footnote-25).

La démarche qualité ayant une vocation et une posture très généralistes, voire impérialistes[[26]](#footnote-26), beaucoup d’autres théories semblent en être des échos appauvris. Il en est ainsi du *lean management*, mais son aspect novateur, son rayonnement et son influence incitent à l’évoquer séparément.

**Le *lean management* et son influence sur l’allègement des structures publiques**

La réorganisation radicale de services de l’Armée française ou les raisonnements en termes de «cœurs de métier» sont autant de témoignages de l’influence du *lean management* au sein de la sphère publique[[27]](#footnote-27). Cette situation n’a rien d’étonnant tant il apparaît comme la doctrine dominante de l’époque et la principale référence des consultants en management[[28]](#footnote-28). Néanmoins, comme le taylorisme auquel il succède directement, il est l’objet d’interprétations et de déformations.

Le terme «*lean*» signifie «maigre», s’appliquant à la viande animale. Le *lean management* (traduction possible: management au plus juste) ambitionne donc de réduire la «graisse» des organisations. Cette vaste mission ne se décline pas uniquement en principes de production (privilégier la petite échelle ou le «zéro stock», etc), mais également en une philosophie du management qui s’intéresse à toute l’organisation. Par ailleurs, contrairement aux apparences, le concept de *lean management* est une traduction anglo-saxonne[[29]](#footnote-29) d’un concept d’origine japonaise créé après la guerre, le toyotisme, ou TPS (*Toyota Production System*) ou Ohnoisme, du nom de son fondateur, Taichi Ohno. Cette origine historique et les conditions de son apparition sont particulièrement éclairantes. À la fin de la Seconde Guerre mondiale, le Japon doit composer avec une situation économique très défavorable, dont certains traits sont encore d’actualité. D’une part, une pénurie de capitaux, d’autre part, une forte concurrence internationale, en raison notamment des grandes séries tayloriennes des États-Unis, enfin, une maturité accrue du consommateur[[30]](#footnote-30). Cette situation contraignante incitera Taichi Ohno à innover radicalement plutôt qu’à jouer une course perdue d’avance contre ses adversaires tayloriens.

Tout d’abord, il renonce au pilier de l’économie d’entreprise que constituaient les séries de production longues et les économies d’échelle qui y étaient attachées. En privilégiant les séries courtes, il évite de trop emprunter et peut diversifier rapidement la production. Cependant, cette approche ne permet pas d’effectuer autant d’économies que celles rendues possibles par les séries longues du taylorisme. De ce fait, il s’efforce de réduire systématiquement les coûts et les gaspillages, ainsi que d’optimiser les ressources: le temps (les délais), les stocks, les matières premières, les flux d’information, etc. Enfin, troisième caractéristique majeure, cette approche est complétée et renforcée par certains traits traditionnels de la culture japonaise. Le sens du groupe se manifeste par la consultation. L’humilité et le dépouillement incitent à la simplicité des structures. La faiblesse des ressources naturelles incite à l’économie. Enfin, et surtout, le sens hiérarchique se traduit par un attachement absolu au service du client. Cette démarche sera, entre autres, à l’origine du remarquable développement économique du Japon après la Seconde Guerre mondiale.

Il reste que le *lean management* en lui-même n’est pas l’héritier sans nuance du toyotisme et de la culture japonaise. En tant qu’approche également rationnelle, systémique et incitant à des restructurations massives si nécessaire[[31]](#footnote-31), il a également été influencé par le monde occidental, dont les États-Unis. Appliqué à la sphère publique, le *lean management* a rejoint les analyses des choix publics à travers le nouveau management public, déjà évoqué, qui est une vision proprement anglo-saxonne du management public. Certaines restructurations récentes au sein du secteur public en France se sont enracinées dans cette approche. Toute réforme fondée sur la priorité donnée au client (ex.: La Poste), sur un allègement avancé des structures (réduites au «cœur de métier»), sur le fait de privilégier les missions plutôt que les statuts et les économies d’échelle s’est, partiellement ou en totalité, inspirée de démarches *lean*. Il est vrai que leurs méthodes plutôt radicales les ont souvent écartées en France[[32]](#footnote-32), attachée à une certaine pérennité des structures, au profit d’autres plus modérées, telle la qualité.

Les trois sources théoriques qui ont été évoquées semblent en définitive être celles qui ont eu le plus d’influence sur les réformes récentes de l’État. Ces théories ne manquent pas de constituer des sources d’inspiration renouvelées pour optimiser le fonctionnement de la sphère publique. Néanmoins, certaines spécificités juridiques ou locales de l’État restent autant de garde-fous contre des applications trop rigides, lesquelles oublieraient le sens et la finalité de la réforme: le service du citoyen à moindre coût.

Bibliographie:

- «***Le Lean management***», Dirk Bösenberg, Heinz Metzen, Les éditions d’organisation, 1992.

- «***Objectif lean. Réussir l’entreprise au plus juste: enjeux techniques et culturels***», John Drew, Blair Mac Callum, Stefan Roggenhofer, Editions d’organisation, 2004.

- «*Du manuel qualité au manuel de management*», Bernard Froman, AFNOR, 2007.

- Politiques et management public, volume n° 25, 2007. «*Le public et le privé: la révision des missions débouche-t-elle sur la sous-traitance? De l’essence à l’existence»*, Sylvie Trosa.

- Politiques et management public, volume n° 26, 2008:

* «*De la performance publique, concilier évaluation des politiques et budgets par programmes*?», Frédéric Varone,
* *«Gestion publique: qu’est-ce qui a changé depuis 25 ans?»,* René Demeestère et Gérald Orange,

- Politiques et management public, volume n° 27, 2010. «*Une nouvelle façon de gérer l’État et l’administration: contrôle interne et audit public»*, Alain-Gérard Cohen.

*Le Commissaire commandant Denis EYDOUX a été directeur administratif et financier   
du 2ème régiment de dragons et du 1er-2ème régiment de chasseurs. Diplômé de l’Institut d’études politiques de Paris et breveté de l’École de guerre (promotion Charles de Gaulle), il est actuellement stagiaire au Cours supérieur du commissariat de l’armée de terre, en scolarité à l’ESCP-Europe, au sein du mastère spécialisé «Management stratégique des achats et de la supply chain».*



**L'espace extra-atmosphérique:**

**quelle stratégie pour un nouveau milieu?**

**La** **vision d'Everett Dolman[[33]](#footnote-33)**

*Par le Lieutenant (Air) Marie-Hélène MARÇAY[[34]](#footnote-34)*

*Acteurs historiques de la conquête de l’espace, les États-Unis ont de tous temps théorisé le rôle stratégique de cette nouvelle dimension. Everett Dolman est un des chercheurs qui a certainement eu la vision la plus ambitieuse et la plus prospective en la matière. Le lieutenant Marie-Hélène Marçay, chercheuse au Centre d’enseignement supérieur aérien, spécialiste des questions spatiales, nous montre ci-dessous que cette vision doit désormais tenir compte de la réalité des ressources financières disponibles et de l’apparition de nouveaux acteurs mondiaux.*

**A**près l’espace «support» de la guerre froide puis l’espace «soutien aux opérations» à partir de la première guerre du Golfe, une nouvelle approche du milieu spatial apparaît dans les années quatre-vingt-dix avec la formulation, aux États-Unis, du concept de *Space Control.* Comprenant trois volets (surveillance du milieu spatial, développement de moyens défensifs et développement de moyens offensifs contre les capacités d’adversaires éventuels)[[35]](#footnote-35), il poursuit l’objectif de conforter la position de supériorité occupée par les États-Unis en matière spatiale.

C’est dans ce contexte de *Space dominance* que s'inscrit l'ouvrage d'Everett Dolman*[[36]](#footnote-36)*. Docteur en sciences politiques, il est considéré comme l’un des plus éminents penseurs sur les questions relatives à l’espace et a été identifié comme le premier théoricien spatial.

Le but de son ouvrage est principalement de répondre à la problématique des fondements et de la forme d'une stratégie spatiale pour les États-Unis, qui maximiserait leur puissance et renforcerait leur sécurité nationale dans un monde international anarchique[[37]](#footnote-37).

La singularité de sa démarche est de bâtir sa stratégie spatiale sur l'extension des théories géopolitiques classiques, notamment la *Geopolitik* allemande, afin de justifier la suprématie américaine sur l'espace extra-atmosphérique.

Nous verrons comment l'auteur réactualise les théories géopolitiques classiques pour un nouveau milieu: l'espace extra-atmosphérique (I), pour présenter sa vision prospective d'une «astrostratégie» pour les États-Unis (II).

## Réactualisation des théories géopolitiques classiques pour un nouveau milieu

* **Un retour aux théories géopolitiques classiques**
  + - * ***Geopolitik et******géopolitique***

La notion de géopolitique a longtemps souffert de la sombre réputation que lui ont conférée les partisans du national-socialisme et du fascisme par un usage dévoyé des théories qui lui étaient attachées. Après la seconde guerre mondiale, elle a fait l'objet d'une condamnation politique unanime qui a considérablement diminué son influence dans la littérature touchant aux relations internationales et aux études stratégiques. Depuis une vingtaine d'années, cependant, elle est réapparue sur le devant de la scène par l'intermédiaire des médias au point, d'ailleurs, que ce terme a été galvaudé et compris avec un sens bien souvent trop large.

Les thèses apparues à la fin du XXème siècle, qui remettaient en cause le territoire étatique lui-même au profit d'une représentation mondialisée privilégiant les réseaux transnationaux, ont accentué le phénomène d'obsolescence attaché, *a priori,* à la notion de géopolitique[[38]](#footnote-38).

Or, en matière spatiale, ces thèses paraissent inopérantes. L’expert Xavier Pasco affirme en effet la centralité du rôle et des intérêts des États dans l’essor des activités spatiales[[39]](#footnote-39). C'est pourquoi on peut, à juste titre, parler de géopolitique de l'espace.

* ***L'extension des théories géopolitiques classiques au milieu spatial***

Afin de développer ce qu'il nomme une «astrostratégie», Dolman se fonde sur plusieurs auteurs qui développèrent, en leur temps, une stratégie de milieu, qu'elle soit terrestre, maritime, ou encore aérienne. Il s'agit tout d'abord de l'économiste Friedrich List, qui souligna le caractère décisif du réseau ferroviaire dans la victoire de la Prusse sur la France en 1870. Les travaux de l'historien et stratège américain Mahan, pour qui la puissance maritime constituait une des clés pour parvenir à dominer le monde, sont une référence incontournable lorsqu’on a l’ambition de penser le milieu spatial. Everett Dolman s'appuie aussi sur le théoricien britannique Mackinder dont on retiendra la célèbre formule: «*qui domine l’Europe de l'Est commande le Heartland[[40]](#footnote-40), qui domine le Heartland commande l’île mondiale, qui domine l’île mondiale commande le monde*». Les stratèges aériens, enfin, que furent Douhet, Mitchell[[41]](#footnote-41) (qui proclamèrent le rôle crucial de l'arme aérienne et son caractère décisif par la maîtrise de l'air) ainsi que De Seversky et sa modélisation sphérique de l'espace aérien, viennent s'ajouter aux fondements de la réflexion de l'auteur. Une référence à Clément Ader ‒ sa théorie des voies aériennes constituant une première ébauche de ce que l'on appellera une géopolitique de l'air[[42]](#footnote-42) ‒ aurait été bienvenue car elle aurait trouvé un écho intéressant dans l'effort de modélisation de l'espace par l'auteur.

* **Étude du milieu spatial**
  + ***Définition et caractéristiques***

L’incertitude subsiste encore quant à la définition et à la délimitation de l'espace extra-atmosphérique. John Klein, dans son ouvrage consacré à la stratégie spatiale, fait référence au rapport américain *Space Power 2010* qui recense différents critères quant à savoir où commence l'espace: biologiques, mécaniques, administratifs, aéronautiques, juridiques et militaires[[43]](#footnote-43).

Nous accordant avec cet auteur et selon la coutume internationale, nous adopterons une définition large de l’espace extra-atmosphérique qui sera défini comme commençant à partir de l'orbite la plus basse (environ 200 km) et s’étendant jusqu’à l’infini.

Si d'aucuns parlent d'un continuum aérospatial, il est cependant incontestable qu'il existe physiquement une séparation entre les deux milieux, que les progrès techniques ne parviendront jamais à supprimer[[44]](#footnote-44). Toutefois, rejeter l'unicité du milieu ne signifie pas, pour autant, ne pas reconnaître *«l'interrelation et la dépendance»* des milieux aérien et spatial[[45]](#footnote-45).

Dégageons les principales caractéristiques de ce milieu sur lequel on envisage de mener une action stratégique afin de parvenir à en identifier la singularité.

Ce milieu est **hostile**, à la fois pour les infrastructures déployées mais aussi, et surtout, pour l'homme (absence de pesanteur, radiations, voire effet thermique du rayonnement infrarouge).

La **rigidité** du milieu a un impact sur le transport des moyens spatiaux. La mise en orbite d'un satellite est incomparable avec la mise en circulation d'autres mobiles dans d'autres milieux. Quant à sa liberté de mouvement, elle est quasi nulle[[46]](#footnote-46).

L'**immensité spatiale** rend fort délicats la surveillance ainsi que le contrôle du milieu.

Enfin, l'absence de frottements dans ce milieu dépourvu d'atmosphère favorise une pérennité des objets spatiaux sans commune mesure avec les autres environnements.

* ***Approche géographique et contraintes spécifiques***

À l'instar de Mackinder, qui avait découpé le territoire terrestre en régions distinctes, l'auteur distingue quatre régions spatiales.

* + Sa première région est la **région terrestre**. Il s'agit de la surface terrestre et de son atmosphère s'étendant jusqu'à l'altitude à partir de laquelle on constate un affaiblissement marqué de la pression atmosphérique[[47]](#footnote-47). Constituant un passage obligatoire pour les activités spatiales, elle incarne «*la région côtière de l'espace extra-atmosphérique*»[[48]](#footnote-48). C’est une sorte de région hybride, concernée à la fois par la topographie classique et par la nouvelle géographie spatiale. L'astropolitique correspondrait ainsi à une géopolitique spatio-terrestre avec l'identification de points névralgiques («astrostratégiques») terrestres.
  + La deuxième région est **l'espace circumterrestre**. C'est le milieu dans lequel opèrent les satellites militaires (reconnaissance, navigation, télécommunications notamment). Il est découpé en trois grandes catégories d'orbites: l'orbite basse (de 150-200 à 1.500 km), l'orbite moyenne (de 1.500 à 36.000 km) et l'orbite géosynchrone (à 36.000 km) incluant l'orbite géostationnaire.

Chacune d’elles présente des intérêts militaires différents. Notons que les qualités physico-chimiques de l’orbite basse favorisent particulièrement les télécommunications[[49]](#footnote-49). En revanche, la pression résiduelle reste significative et les satellites y subissent une usure prématurée du fait de l'oxygénation atomique. Enfin, ils sont menacés par la multitude de débris spatiaux présents en orbite basse et sont également vulnérables à de probables armes anti-satellites (laser aveuglant ou missile par exemple[[50]](#footnote-50)).

L'orbite géostationnaire, permettant à un satellite de rester toujours à l'aplomb d'un même point situé sur la surface terrestre, est particulièrement convoitée pour les satellites de télécommunication, de télévision ou encore d'observation.

* La troisième région est l'**espace lunaire,** délimité par l'orbite géostationnaire pour sa limite basse et l'orbite lunaire pour sa limite haute.
* Enfin, la dernière région est l'**espace solaire**, qui recouvre tout le reste du système solaire. Son exploitation par l'homme reste limitée techniquement.

## Vers une future stratégie spatiale - démarche prospective

* **L'édification d'une «*Astrostrategy*» pour les États-Unis**
* ***Identification des zones spatiales astrostratégiques***

L'espace terrestre est considéré comme la **première zone spatiale astrostratégique**, car c'est à sa surface qu'ont lieu les lancements, les activités de commandement et de contrôle, de surveillance, de recherche et développement, et de nombreuses autres missions directement liées à l'espace. C'est pourquoi, d'après l'auteur, mieux vaut contrôler l'espace depuis la Terre que la Terre depuis l'espace (du fait de la trop grande vulnérabilité des réseaux satellitaires).

Quant à l'espace circumterrestre, il est déjà le cadre d'utilisation des moyens spatiaux à des fins militaires. Il existe, de surcroît, des «lignes de communication» spatiales qui, comme les voies de communication maritimes identifiées par Mahan dans sa conception du *Sea Power,* ouvrent la possibilité de maîtriser le milieu en permettant un contrôle des échanges. Ces lignes de communication sont représentées par les orbites de transfert d'Hohmann qui constituent le moyen le plus économique de changer d'orbite.

La lune, à la différence de l'espace circumterrestre, possède des ressources intéressantes (fer, calcium, silicium, aluminium et titane). L'exploitation de l'oxygène présent dans le sol pourrait permettre une future colonisation.

En référence à Mahan, Dolman étudie l'éventualité d'établir des bases spatiales sur les «*planètes, lunes, astéroïdes et autres corps célestes*» comme stations de passage ou d'arrêt pour des opérations spatiales, pour finir par l'écarter car ces corps ne seraient pas les «*lieux les plus favorables»[[51]](#footnote-51)*. Il s'oppose ainsi à la vision de Cole, partisan de la colonisation des astéroïdes, qualifiés de «*tremplins pour la conquête de l'espace extra-atmosphérique»[[52]](#footnote-52).*

Au sein de l’espace solaire, Dolman privilégie les cinq positions (de L1 à L5) identifiées par Lagrange au XVIIIème siècle. Appelées points de libration ou plus communément points de Lagrange elles présentent la particularité de voir les effets gravitationnels des systèmes Terre-Lune ou Terre-Soleil s’équilibrer en leur endroit. L'avantage stratégique est qu'un objet stationné en l'un de ces points resterait stable de façon permanente sans consommer d'énergie.

* ***La domination de l'espace: un moyen d'asseoir la suprématie du modèle américain***

Dolman se donne pour objectif d'élaborer une «astrostratégie» à l'intention des États-Unis, qui fait appel à la notion de «*grand strategy*» dans le sens où elle ne se réduit pas au seul «outil» militaire dans la recherche d'accroissement de la puissance nationale. Les instruments économiques, informationnels et diplomatiques jouent aussi un rôle important.

Le but de sa démonstration est le suivant: le concept de «*dominance*» constitue le moyen pour les États-Unis d'imposer leur juste vision du monde au sein d'un nouveau régime spatial, gouverné par les principes du libéralisme économique.[[53]](#footnote-53)

Selon l’auteur, si la *Geopolitik* a fondé l'instauration d’un régime totalitaire nazi qui prônait l'épanouissement d'une «race supérieure» au sein du *Lebensraum* et légitimait l'asservissement voire l'extermination des peuples «inférieurs», l'*Astropolitik* favoriserait, quant à elle, l'instauration de la domination américaine sur l'espace extra-atmosphérique pour le bien de l'humanité toute entière.

Un tel discours n’est pas nouveau et s'accorde bien avec la portée messianique attribuée par les Américains à la conquête de l'espace (au sens large)[[54]](#footnote-54).

Ainsi, l'auteur, sous le couvert d'une morale bienveillante et bienfaisante, justifie paradoxalement une *Realpolitik* spatiale, par nature tout à fait amorale...

Certains observateurs ont d'ailleurs pu remarquer, en se penchant sur la politique américaine menée sous l'ère Bush, «*un retrait par rapport au multilatéralisme et au droit international, mais, par ailleurs, un engagement en vue de promouvoir la démocratie libérale qui rejoint ici le courant idéaliste. […]. Ce qui conduit Pierre Hassner à qualifier la politique étrangère américaine de «wilsonisme botté». Le wilsonisme serait ici réaliste, dans la mesure où il servirait l'intérêt national et reposerait sur l'usage de la puissance militaire»*[[55]](#footnote-55)*.*

* **Une concrétisation peu probable**
* **Remise en cause de l'unipolarité américaine sur la scène spatiale**

Xavier Pasco soulignait dans l'une de ses conférences[[56]](#footnote-56) le fait que d’autres acteurs (la Russie, l'Inde, l'Europe mais surtout la Chine, particulièrement menaçante) tendaient à s’imposer comme de véritables interlocuteurs, voire à constituer des adversaires inquiétants.

Certes, si les activités de la Chine font apparaître une forme de bras de fer diplomatico-militaire, on se situe davantage dans une position d’affirmation[[57]](#footnote-57). Il n'en reste pas moins que la puissance américaine prend très au sérieux cette probable rupture de l'équilibre unipolaire, considérée comme une menace potentielle à sa sécurité nationale[[58]](#footnote-58).

Pour le penseur stratégique Colin Gray, plus qu'un État, c'est une alliance d'États qui serait à craindre. Il considère, en effet, que le triptyque Russie/Chine/Inde[[59]](#footnote-59) s’il venait à se constituer, pourrait tout à fait venir concurrencer la puissance américaine[[60]](#footnote-60). L'Europe, quant à elle, affirme un vrai intérêt à utiliser les technologies spatiales à des fins de sécurité.

Ces différentes initiatives amènent à penser que l’on se dirige vers une redistribution progressive des rapports de forces sur la scène spatiale et, partant, d'un affaiblissement progressif de la domination américaine sur l'espace.

* ***La révision des ambitions spatiales américaines***

La *Vision for Space exploration* prévoyait deux programmes successifs majeurs: un vol habité vers la Lune[[61]](#footnote-61), et la conquête de Mars à partir des années 2030.

L'arrivée d'Obama, mais surtout la sévère crise financière que traverse la NASA, ont remis en cause de telles ambitions.

Si l'objectif de partir au-delà de la proximité de la Terre n'est pas abandonné, la volonté d'aller sur la Lune dès 2018 l'est tout à fait. Le 1er février 2010, le Président Obama a annoncé sa décision devant le Congrès d’annuler le programme Constellation qui implique des coûts insurmontables pour la NASA[[62]](#footnote-62). Le retrait de la navette spatiale a été confirmé en 2010. Cela contraindrait les États-Unis à utiliser des vaisseaux russes Soyouz pour envoyer des hommes dans l’espace jusqu’à l’arrivée d’un éventuel successeur aux *Shuttles*.

La nouvelle doctrine stratégique des États-Unis, parue le 27 mai 2010, met en évidence le changement de discours du nouveau président par rapport à l’ancien. Elle «*marque l’abandon de la rhétorique guerrière et de l’unilatéralisme»*[[63]](#footnote-63)en privilégiant l’établissement de partenariats avec d’autres pays.

C’est dans cet esprit que la *National Space Policy* *of United States[[64]](#footnote-64)* est rédigée. La coopération internationale ainsi que le renforcement de la stabilité dans l’espace sont notamment les grands objectifs fixés.

\*

\* \*

D’après plusieurs auteurs réalistes, les États-Unis ne pourront pas conserver leur position hégémonique très longtemps[[65]](#footnote-65). La grave crise économique qui les touche actuellement conduit à une lourde remise en cause de certains de leurs programmes spatiaux et atteste de cette possibilité d’effritement. Aussi, la vision prospective de Dolman, déjà un peu extrême en son temps, semble-t-elle sérieusement remise en cause aujourd'hui.



## Libres opinions[[66]](#footnote-66)



## ..\..\Photos identité\Dubois Emmanuel.jpgLe doute,

## vertu fondamentale du militaire

*Par le Chef de Bataillon Emmanuel DUBOIS[[67]](#footnote-67),*

# *qui a reçu, pour cet article, le 2ème prix de la Fondation du Maréchal Leclerc de Hautecloque, fondation récompensant les meilleurs articles publiés sous l'égide du CESAT.*

**L**a sociologie des organisations répond à un besoin de l’homme moderne: savoir où est sa place dans la société, en particulier dans le monde du travail. En France, dans un contexte de moral en berne, de morosité économique persistante et de modèle social en crise, l’individu cherche, aujourd’hui plus qu’hier, à se positionner par rapport à l’organisation. De la pleine adhésion au rejet, ce positionnement est complexe. Il s’agit d’un jeu de réciprocité qui influence à la fois le comportement des individus et l’identité de l’organisation. Confronté à un modèle social ébranlé et à un monde aux évolutions imprévisibles, l’individu a naturellement tendance à se désolidariser d’un système qu’il estime défavorable. Pour le moins, il garde ses distances.

Influencés par les interrogations de leurs concitoyens et malgré un contexte tout autre, les militaires s’interrogent également sur leur rapport à l’institution. La caractéristique principale de cette dernière est d’être très structurée pour faire efficacement face à des situations marquées par l’incertitude, le chaos. Paradoxalement, alors que ses fondations reposent sur l’adhésion, la cohérence et la discipline, garder ses distances y est plutôt synonyme de hauteur de vue, et s’affranchir de l’organisation, assez bien toléré. Certains y décèlent même la marque d’un chef à l’esprit tranchant et possédant un caractère trempé qui saura défier les dieux et le destin.

Au-delà du goût prononcé de notre époque qui fait du rebelle un héros et de l’anticonformisme une norme (on n’est pas à un paradoxe près!), il est bon de s’interroger: pourquoi donc, après tout, chercher obstinément une pensée singulière? L’union ne fait-elle pas la force?[[68]](#footnote-68) A quoi donc s’éreinter à risquer d’avoir tort?

Et quand bien même nous persisterions, comment faire? Prendre le contre-pied systématique, brandir son anticonformisme comme un trophée, tenir le verbe haut et fort suffit-il pour s’autoproclamer esprit libre?

En fait, l**e doute est la vertu cardinale du militaire**. L’indépendance d’esprit n’est pas une affaire de rapport de force, mais le fruit du doute. La vertu est ce qui guide l’action humaine, une doctrine en somme. Le doute est la vertu du pragmatisme, de la mise à l’épreuve volontaire de ses propres croyances. Le doute exige une rigueur scientifique. Il est aux autres vertus ce que les sciences appliquées sont aux sciences fondamentales: une confrontation au réel. Mais bien plus qu’une méthode de raisonnement, c’est une façon d’être. Douter, c’est créer délibérément un désordre dans un modèle stable (donc rassurant). On peut avoir du courage (deuxième vertu du militaire). S’il n’a pas traversé l’épreuve du doute, il n’est que forfanterie ou témérité. Le doute est une mise en abîme, un cheminement personnel et souvent difficile. Il génère l’humilité et appelle à la prudence (troisième vertu du militaire). Dès lors, la pensée est forgée, équilibrée, aboutie, mature et s’affirme avec la force de la conviction. Elle devient la foi (quatrième et dernière vertu du militaire), source de confiance, rempart contre le désespoir et guide dans l’incertitude.

**\***

**\* \***

**L’incertitude est irréductible**

Tout d’abord, le doute ne se conçoit que si l’on accepte l’incertitude comme champ irréductible des actions de l’homme en guerre. Sans la conviction profonde que beaucoup de choses nous échapperons quoi qu’il arrive, douter est absurde.

Le métier de militaire est par essence lié à l’incertitude. C’est ce que Clausewitz appelait le brouillard de la guerre. Il engendre des phénomènes de friction qui rendent complexes des actions de guerre en apparence très simples. Comme le soulignait le Général Desportes[[69]](#footnote-69) le plus grand enseignement des *Lessons learned[[70]](#footnote-70)* de la deuxième guerre d’Irak est que l’incertitude demeure, quel que soit le niveau technologique atteint et la puissance de ses capacités de commandement et de communications. Les nouvelles technologies permettent de comprendre plus vite et de voir plus loin, c’est un fait. Elles ne modifient cependant rien à la nature de la guerre. Pourquoi? Tout simplement parce que la guerre est une chose humaine qui voit s’affronter d’abord des intelligences et des volontés. Il est primordial d’en être convaincu à l’heure ou les FELIN, SIR[[71]](#footnote-71) et autres systèmes sophistiqués pourraient donner l’illusion que la chape de brouillard est définitivement percée. Cette tentation empreinte d’idéalisme rappelle fortement le scientisme du XIXème ou tout, pensait-on, pouvait être expliqué par la science. Candeur ou vanité, chacun se fera son opinion. Dans tous les cas, les conséquences sont potentiellement dévastatrices.

Un autre danger guette: le dogmatisme. Il ne s’agit plus de résoudre l’équation de l’incertitude, mais de la négliger ou pire, la nier. Il est de bon ton, aujourd’hui autant qu’hier, de clamer publiquement (et vigoureusement, cela va de soi!) sa détestation de la chose. Toutefois, un peu comme dans un rituel superstitieux, conspuer un fléau ne suffit pas à s’en prémunir. Le Général de Gaulle[[72]](#footnote-72) affirmait du reste que les français avaient une fâcheuse tendance à s’enticher de la doctrine à la mode et d’en faire un dogme. Marc Bloch[[73]](#footnote-73) eut des mots d’une impitoyable lucidité pour stigmatiser les effets désastreux de cette sclérose intellectuelle dans la (très courte) bataille de France. La défaite eut essentiellement pour origine une sorte de refus péremptoire de l’incertitude. Les Allemands «devaient» attaquer par la Belgique ou briser leur élan sur la ligne Maginot. Il fallut du temps pour accepter l’occurrence d’une surprise (les Ardennes). Pourtant, il est très probable qu’en 1940, le grand État-major considérait avec commisération ses anciens de 1914, sûrs de leur fait. Les fertiles innovations du jour, si on ne parvient plus à les mettre en doute, sont vouées à être les stériles archaïsmes du lendemain.

Un troisième facteur tend à négliger l’importance de l’incertitude. Il n’est pas incompatible avec les deux précédents mais plutôt complémentaire. C’est l’influence normative du groupe. Le stratège n’est jamais un homme seul. Un ensemble d’individus (l’état-major) l’aide dans sa prise de décision par un travail de groupe. L’utilisation des mêmes données, des mêmes méthodes d’analyse et la connaissance mutuelle au sein du groupe induit une forme de convergence des points de vue. Il ne s’agit nullement d’hallucination collective mais plutôt de l’élaboration commune d’une histoire collective. Le groupe s’approprie son propre récit. À la fois pour se préserver du conflit interne et pour être davantage productif, il a tendance à chercher un terrain d’entente. Il «s’auto-apprivoise» en quelque sorte. Cela se traduit par une modération accrue des acteurs dans leur rapport au groupe. Sans parler de paresse intellectuelle, dans le temps, il devient de plus en plus difficile de s’affranchir du groupe et du réconfort qu’il procure. La souplesse et la réactivité peuvent ainsi être érodées par l’habitude et le quotidien.

L’incertitude, donc, est un élément fondamental de la guerre. Elle est irréductible. Nier cette réalité ou la minimiser a des conséquences catastrophiques. Pourtant, par orgueil ou tout simplement par peur de l’inconnu, c’est vers cet écueil que nous nous dirigeons naturellement[[74]](#footnote-74). Comment se prémunir alors de cette tendance? Par le doute.

**Le doute est un cheminement personnel mais pas solitaire**

Le doute n’est pas qu’une méthode, c’est avant tout une disposition d’esprit. Douter est un cheminement personnel mais pas solitaire. Être convaincu de la pertinence du doute est un bon commencement. Mais comment s’y prendre au juste?

Une précision est alors indispensable pour dissiper tout malentendu. Faisons une très nette distinction entre le doute et l’opposition systématique. Le premier vise à s’abolir, le second à écraser l’autre. Il n’est donc pas question de faire ici l’apologie du révolté professionnel ni de l’empêcheur de «penser en rond». Ils ont le tort de confondre arrogance et force de caractère. En cela, ils ne traversent pas l’épreuve du doute, mais se complaisent dans la certitude en reniant la prudence (notre troisième vertu).

Sur un plan individuel, quatre piliers étayent le doute: la culture, la curiosité, l’humour et l’Autre. Tout le monde s’accorde sur la place de la culture. C’est du reste un des piliers de la formation des officiers, que ce soit aux écoles de Coëtquidan[[75]](#footnote-75) ou plus tard. Elle vise à rendre le monde intelligible (encore faut-il vouloir le comprendre!), à donner du sens à l’action. On ne peut pas douter de ce qu’on ignore.

La curiosité, elle, est le «désir de connaître le pourquoi et le comment»[[76]](#footnote-76). Elle cherche la compréhension des systèmes et des mécanismes. C’est une qualité de l’enfance («Pourquoi le diable et le bon Dieu?») qui apporte ouverture d’esprit et souplesse intellectuelle. Si la jeunesse est un état d’esprit, l’âge de la vieillesse commence très probablement lorsqu’on cesse d’être curieux.

Le troisième pilier, plus inattendu, mérite d’être développé. L’humour est une distance. Il n’abolit pas le sens des choses, bien au contraire, mais les met en perspective. La chose militaire est sérieuse, c’est indéniable. Les armées détiennent la force et la guerre provoque de la souffrance et des morts. On pourrait penser que rire de choses si graves est bien désinvolte. Pourtant, c’est indispensable. L’humour libère de la tentation du dogmatisme, et évite de prendre, en somme, les choses sérieuses trop au sérieux. Il empêche d’être tétanisé par l’enjeu, fixé[[77]](#footnote-77) (en termes militaires) par la gravité des choses. Carlos[[78]](#footnote-78), très malade, affirmait: «la mort ne m’aura pas vivant». L’humour se moque de ce qu’il aime et prévient de la vanité. Ainsi, alors même que des soldats français meurent en Afghanistan, il est indispensable de rire de soi, de ses frères d’arme et de l’institution militaire. Il est par ailleurs très sain qu’un esprit taquin, facétieux et un brin provocateur continue à souffler sur les landes bretonnes, berceau (humide et froid, ça facilite l’humilité!) de nos jeunes officiers.

L’Autre, enfin, et plus précisément la rencontre, est le dernier pilier du doute. Une armée est d’abord riche de ses relations humaines. L’Autre est le chef qui guide, qui encourage, exhorte et qui, à l’occasion, «remet à sa place». C’est aussi le camarade avec qui on croise le fer de ses idées. C’est enfin le subordonné qui saura poser les bonnes questions si son chef, trop lyrique ou pas assez pragmatique, a échoué à lui expliquer concrètement ce qu’il entend par «prendre l’initiative», respecter les ordres «dans la lettre et dans l’esprit» et tant d’autres formules aussi douces et familières à l’oreille du militaire que complexes à l’entendement.

Toutefois, bien que le doute soit avant tout une question d’initiative individuelle, le temps érode l’intensité de la démarche jusqu’à remettre en cause la volonté d’y recourir. Un phénomène humain et largement mis en évidence par la sociologie des organisations est incontournable: la lassitude des acteurs. C’est là que l’organisation a un rôle à jouer.

**Rapport de l’institution militaire au doute**

L’institution militaire est fondée sur un système d’hommes. Les problématiques de lassitude, de routine et de motivation y sont pris très au sérieux. La guerre est un affrontement des volontés. Quelle efficacité aurait donc une armée dont les soldats n’auraient ni motivation ni projet d’avenir? Aucune! De nombreuses stratégies existent déjà pour créer et maintenir une dynamique, de l’émulation, et pour motiver les personnels. On peut penser par exemple au très fort recrutement interne, aux concours et examens qui jalonnent les parcours professionnels, à la mobilité géographique. Elles sont probablement perfectibles mais fonctionnent déjà très correctement. Par ailleurs, certains facteurs exogènes sont de nature à atténuer les effets routiniers de l’organisation. Au premier rang de ceux-là, on trouve l’aventure des missions opérationnelles, aujourd’hui dans des contrées aux antipodes de la France. Une piste reste toutefois à explorer dans le rapport au doute: l’institutionnalisation de la contradiction dans les états-majors de tous niveaux.

L’influence normative du groupe, précédemment évoquée, et le phénomène d’auto-apprivoisement sont particulièrement d’actualité au niveau d’un état-major. Une initiative de l’ISAF[[79]](#footnote-79) mérite toute attention et pourrait facilement être déclinée en France: la *Red Team*. Il s’agit d’un groupe dont le rôle consiste à être l’avocat du diable[[80]](#footnote-80), à mettre en doute les lieux communs, à malmener les concepts (en particulier ceux qui sont le plus largement admis). Loin d’apporter la confusion, ils offrent un éclairage iconoclaste qui a pour but de donner de la profondeur de vue aux chefs et nourrir un débat. Nul risque ici de conflit d’ego puisque, par construction, cette équipe a pour mission d’apporter la contradiction. Ce point est très important compte tenu de la difficulté typiquement française à distinguer critique constructive et attaque personnelle. Une structure équivalente permettrait d’apaiser la susceptibilité de nos stratèges tout en favorisant le débat d’idées par l’utilisation du doute comme méthode.

Si cela semble assez simple à réaliser au niveau tactique et opérationnel, la contradiction au niveau stratégique est, elle, plus difficile à mettre en place. Nous portons toujours les stigmates du putsch d’Alger. De fait, trop souvent, la classe politique confond, par méfiance, méconnaissance ou dogmatisme, l’exigence légitime d’une absolue fidélité avec la servilité, une critique (fut-elle virulente) avec une trahison impardonnable[[81]](#footnote-81). Il s’agirait pourtant de former une sorte de *Think tank* traitant de stratégie et de doctrine. Point de corporatisme, mais une *Red Team* de dimension nationale et indépendante, capable d’animer un débat portant sur les grandes problématiques de la Défense et de la sécurité nationale. L’idée n’est pas, là encore, de créer des polémiques, mais d’utiliser le doute pour que les choix qui engagent l’avenir des Armées ne soit pas uniquement le fruit d’une étude des coûts. Aujourd’hui, malgré leur pertinence, les rares interventions individuelles dont la presse nationale se fait le relais, ressemblent trop à des barouds de francs-tireurs pour vraiment stimuler un débat d’ampleur. Pourquoi ne pas faire appel, par exemple, à nos officiers généraux qui quittent l’institution? Le monde de l’entreprise a bien compris le profit à tirer d’individus qui sont au faîte de leur puissance intellectuelle, de leur compétence et de leur compréhension des systèmes.

**\***

**\* \***

Nous nous sommes efforcés de montrer que le doute est la vertu fondamentale du militaire. Paradoxalement, ce qui pourrait apparaître comme une faiblesse bien insolite pour un guerrier sans hésitation est une force d’une infinie puissance. Procédé intellectuel mais avant tout état d’esprit, le doute n’est jamais acquis. Invariablement, chaque époque est tentée de croire qu’elle a résolu un mystère aussi vieux que l’humanité: l’incertitude de la guerre. Le doute nous garde à distance de cette vanité qui se paye cher. Examen sans concession de sa propre intelligence, risque d’être confronté à ses contradictions, le doute ne va pas de soi et demande du courage. C’est un cheminement personnel qui s’appuie sur la culture, la curiosité, l’humour et la rencontre avec l’Autre. Les armées tireront un bénéfice substantiel de son institutionnalisation.

Dans une perspective plus large, la certitude de la pérennité du modèle social est aujourd’hui ébranlée en France. Déstabilisée, la Nation aurait tout intérêt à utiliser le doute. Cela contribuerait probablement à substituer la réactivité au désarroi. Cela serait, en somme, un gage de résilience.



Vers une formation linguistique militaire[[82]](#footnote-82)

*Par Le Major Andreas PRUTSCH*

***La formation linguistique dans l’armée de Terre française est souvent organisée soit par des civils travaillant dans un organisme militaire, soit par des instituts civils qui prennent en charge les militaires qui cherchent à obtenir par le biais d’un diplôme civil un certificat militaire de langue. Or, «parler une langue étrangère» aujourd’hui est devenu un outil indispensable pour augmenter ses compétences et, peut-être plus important, ses performances. Ceci n’est pas seulement vrai pour les diplomates, les hommes politiques ou les dirigeants d’entreprises; non, ceci est également valable pour les militaires.***

***Alors, pourquoi ne pas donner à la formation linguistique la place qu’elle mérite au sein de la formation d’un militaire?***

**T**out au long de mes séjours en France depuis 1996, notamment dans des institutions militaires, j’ai pu constater un certain «espace lacunaire», tactiquement parlant, dans le domaine de la formation linguistique des militaires, même s’il existe des organismes au sein des forces armées françaises qui ont pour mission de faire connaître aux militaires d’autres langues que celle de Voltaire.

En effet, si on lit attentivement la circulaire concernant la formation linguistique militaire[[83]](#footnote-83), on pourra être surpris de la multiplicité des services responsables: le CFIAR[[84]](#footnote-84), la DLEA[[85]](#footnote-85) aux Écoles de Saint-Cyr-Coёtquidan, les différentes sections de langue à l’École de guerre (EdG), l’École d’état-major (EEM) ou l’École nationale des sous-officiers d’active (ENSOA), les commissions qui s’occupent des nombreux examens de langues, et il ne faut pas non plus oublier tous les «officiers langues» dans les différentes unités. À tout cela, il faut aussi rajouter le CNFLIG[[86]](#footnote-86) qui dépend de la Gendarmerie, mais qui prépare également des officiers étrangers à des stages militaires en France.

Donc une grande organisation structurelle pour finalement peu de formation linguistique car, à part les cours de langues à Coёtquidan, Saint Maixent et Compiègne, les militaires doivent souvent appliquer le fameux «système D» pour acquérir un bon niveau dans une langue étrangère, c’est-à-dire suivre des cours dans un institut de langues civil, ce qui n’est pas toujours très motivant.

On a presque l’impression que la connaissance d’une langue étrangère n’occupe pas une place très importante dans l’armée française. Alors, avant d’approfondir la question de l’instauration d’une école de langues militaire, il faut se pencher sur la nécessité réelle pour un militaire de parler une langue étrangère.

**Savoir parler une langue étrangère: un luxe pour les militaires?**

Quand on suit les différents discours des grands chefs militaires, par exemple au début d’une formation comme le diplôme d’état-major ou le Cours supérieur d’état-major, on entend toujours que c’est indispensable pour un officier français d’aujourd’hui de parler une langue étrangère, surtout l’anglais. Les raisons sont évidentes:

* la France occupe depuis 2009 une place importante dans les structures militaires intégrées de l’OTAN après 40 ans d’absence,
* la France participe à des opérations multinationales, pas seulement avec des contingents nationaux, mais aussi dans des états-majors multinationaux,
* la France joue un rôle important dans la «diplomatie militaire» par le biais de son réseau d’attachés de défense,
* la France, en tant que membre de l’Union européenne, participe aux conseils et aux réunions des groupes de travail concernant la politique étrangère et de sécurité commune et la politique européenne de sécurité et de défense.

Sans oublier les différents programmes de coopération entre les ministères de la Défense français, britannique et américain, on voit très clairement que l’on ne peut pas ne pas parler anglais. Mais ceci ne concerne qu’une petite partie de la riche palette des opérations extérieures de la France.

Quelles sont les exigences linguistiques dans des missions comme par exemple celle de l’Afghanistan? Et quel public est concerné? Seulement les officiers ou également les sous-officiers ainsi que les militaires du rang?

En ce qui concerne l’Afghanistan, on différencie deux types de registre de langues: la langue de commandement et la langue régionale dans la zone d’opération. La langue ou les langues de commandement sont le français et l’anglais, mais il faut cependant relever que, pour faire gagner des délais à la *Task Force* La Fayette, même les GTIA sont invités à écrire les ordres vers le niveau supérieur en anglais[[87]](#footnote-87). Donc il est tout à fait envisageable que, dans un environnement international, les Français communiquent même entre eux en anglais.

Pour ce qui est de la langue régionale dans la zone d’opération, il est moins évident de déceler la nécessité pour les militaires de la parler, car les ordres simples comme «Halte!», «Haut les mains!», «Sortez!» etc. sont rapidement acquis en pachtoune ou dari. Cependant, il y a des avantages non négligeables si les militaires au contact de la population afghane parlent leur langue.

Pour ne pas sortir du cadre de cet article, il suffit ici de présenter les deux avantages les plus importants qui touchent le domaine du renseignement et le domaine de la sécurité.

Au niveau du renseignement, il y a plusieurs possibilités d’acquérir des informations, comme par exemple la recherche des informations par des moyens techniques. Une autre possibilité est le renseignement par la population, qui pourrait renseigner sur ce qu’elle a vu ou ce qui s’est passé. Malheureusement, il n’y a pas assez d’équipes d’interprètes pour accompagner toutes les actions des UE des GTIA.

Bien évidemment, il ne s’agit pas de parler la langue régionale sans accent, mais un chef de groupe devrait être capable de recueillir des informations par le principe du «3QCO» (**q**ui, **q**uoi, **q**uand, **c**omment, **o**ù). Donc, le but de la préparation linguistique à une opération extérieure (OPEX) n’est pas de faire acquérir toutes les compétences dans une langue étrangère, mais d’enseigner des aspects bien précis[[88]](#footnote-88). Cette forme d’enseignement partiel est moins consommatrice de temps et pourrait facilement être intégrée dans la préparation opérationnelle d’un GTIA prévu pour partir en OPEX.

Au niveau de la sécurité, les forces armées françaises en Afghanistan ont pour mission, entre autres, de «sécuriser les zones placées sous la responsabilité française pour permettre les opérations de développement, de reconstruction, le déploiement des services de l'État»[[89]](#footnote-89). Pour bien remplir cette mission, il est indispensable de gagner la confiance de la population, et ceci se fait tout naturellement par la langue maternelle des habitants de la zone de responsabilité. Pour mieux comprendre, il faut juste se mettre à la place d’un père ou d’une mère de famille, entouré des soldats armés qui parlent une langue que ne connaissez pas et qui ont une autre culture, donc réagissent autrement. Maintenant essayez d’avoir confiance!

Et puis, il y a un autre point positif au niveau de la sécurité, mais qui concerne cette fois-ci les soldats qui font l’effort d’apprendre une langue étrangère. En effet, l’apprentissage d’une langue étrangère permet aussi une prise de contact avec la culture et les traditions des personnes parlant la langue apprise! Bref, une formation linguistique pour les militaires signifie un gain en compréhension pour «l’autre» et moins de risque de tomber dans le piège du «caporal stratégique»[[90]](#footnote-90) qui, par une action irréfléchie, met en danger le succès de toute la mission. Le Français Henri Boré, ancien colonel de l’armée de Terre, approuve également la nécessité d’une meilleure compréhension culturelle quand il écrit dans son article sur les expériences de l’armée française en Afrique: «French soldiers have repeatedly had to face unconventional warfare and the difficulties of operating in Africa’s many different cultures. It takes time to learn about and understand a foreign culture and to then determine how to apply the knowledge gained to all types of military operations. The sooner young French leaders learn about Africa, the more confident and, ultimately, the more successful they are when deployed»*[[91]](#footnote-91)*.

En conclusion, la liste, non exhaustive, des arguments cités montre très clairement que la compétence en langue étrangère n’est plus une simple plus-value pour un militaire, mais une compétence clé, et ceci n’est pas seulement valable pour les officiers, mais aussi pour les sous-officiers. Les forces armées des États-Unis vont dans la même direction et proposent même d’intégrer l’enseignement des langues «du niveau tactique», comme par exemple le dari, l’arabe, le farsi, le turc ou le pachtoun, dans la formation des sous-officiers[[92]](#footnote-92).

La création d’un organisme de formation linguistique central – instrument indispensable pour une formation linguistique militaire efficace

La dernière partie de cet article a pour objectif de présenter quelques réflexions sur les avantages et les inconvénients que l’instauration d’une école militaire des langues (interarmées ou non) au sein des forces armées françaises pourrait avoir en se fondant sur l’exemple des forces armées autrichiennes.

Depuis toujours, l’Autriche et ses forces armées ont été confrontées à des problèmes linguistiques. À l’époque de l’empire austro-hongrois, chaque régiment avait sa propre langue, par exemple le tchèque, le hongrois ou le croate, même si la langue de commandement était toujours l’allemand. Très souvent, les jeunes officiers issus d’une des académies militaires et mutés à des régiments à l’autre bout de l’Empire ont été forcés d’apprendre la langue du régiment. S’ils ne réussissaient pas l’examen, ils ne pouvaient plus concourir à l’avancement et étaient donc contraints à quitter l’armée. Du coup, les officiers austro-hongrois parlaient au moins trois langues car déjà, à l’académie militaire ils avaient reçu une formation dans deux langues étrangères. Cette tradition s’est conservée jusqu’à aujourd’hui, même si les régiments autrichiens de nos jours sont monolingues, et le corps des officiers est toujours performant au niveau des langues étrangères.

L’anglais, la première langue étrangère enseignée dans l’armée, est parlée par 99% des officiers. Le français, à la deuxième place, est parlée par 31% des officiers et derrière le français, on trouve le russe, l’italien, l’espagnol, le croate et les autres langues des pays voisins. Cela veut dire qu’environ 40% des officiers autrichiens parlent aujourd’hui au moins deux langues étrangères. Et ce taux va augmenter car, depuis 2010, les élève-officiers doivent obligatoirement apprendre deux langues pour réussir à l’Académie militaire. Pour les sous-officiers, la situation est différente, car le taux est moins élevé. Mais depuis quelques années, les sous-officiers doivent obligatoirement passer un examen en anglais pour terminer leurs formations à l’académie des sous-officiers.

Et puis, tout au long de leur carrière militaire, les officiers comme les sous-officiers poursuivent leur formation. Ils font au moins un cours de langues, ou commencent l’apprentissage d’une nouvelle langue étrangère nécessaire à une nouvelle fonction ou à la préparation d’une mission à l’étranger. En outre, tous les trois ans, ils doivent passer un examen conformément au STANAG 6001 de l’OTAN pour avoir un certificat militaire de langue valable et reconnu par les institutions militaires internationales.

L’organisme qui veille sur la formation linguistique s’appelle Institut des langues de l’armée autrichienne et fait partie de l’Académie de Défense nationale qui est comparable à l’École militaire.

Quels sont les avantages d’une telle institution?

* ***La création d’un concept unique de la formation linguistique***. Pour standardiser la formation linguistique militaire, il faut travailler sur un concept unique qui définit les différentes formes d’enseignement, les formes des cours, les modalités d’examens et les contenus des différents cours. Ce concept unique, qui n’est rien d’autre qu’une doctrine pour la formation linguistique, n’existe pas encore en France;
* ***L’organisation de la formation linguistique ciblée pour des militaires prévus pour des missions à l’étranger.*** En France comme en Autriche, le temps pour la préparation des militaires est court et très précieux. Pour enseigner ce dont les stagiaires ont réellement besoin, il faut un organisme centralisé qui emploie des spécialistes, c’est-à-dire des militaires expérimentés qui disposent également d’une formation reconnue en tant qu’enseignants en langues;
* ***L’organisation des cours militaires de langues***. Pour améliorer et augmenter le niveau de langue, un cours hebdomadaire (par exemple deux heures par semaine) s’est avéré moins efficace qu’une formation concentrée (par exemple six semaines à 30 heures). Cela ne concerne pas seulement les résultats obtenus à des examens de langue, mais aussi la motivation des stagiaires car, en effet, il est beaucoup plus difficile de poursuivre un cours de deux heures par semaine qui dure plusieurs mois qu’un cours de 30 heures par semaine qui est terminé après 6 semaines. Les instituts civils ne sont souvent pas en mesure d’offrir ce type de cours. En outre, pour ce qui concerne le contenu militaire, il faut employer des militaires expérimentés, comme au point 2 ci-dessus, qui ont effectué des stages militaires dans les pays respectifs pour enseigner la culture militaire;
* ***La publication des dictionnaires militaires et des mémentos linguistiques.*** La décision rapide du ministre de la Défense autrichien en 2008 de participer avec un contingent à la mission EUFOR/TCHAD a rendu nécessaire la publication d’un outil linguistique que nos soldats pouvaient utiliser au Tchad pour se faire comprendre. Dans les meilleurs délais, l’institut des langues a sorti un glossaire tri-langues (arabe-français-allemand) avec une partie «*Cultural Awareness*» et une partie «images» avec lesquels les Autrichiens pouvaient communiquer (en cas d’urgence), sans pouvoir prononcer un mot. L’arabe était écrit en transcription phonétique pour que les soldats qui n’étaient pas en mesure de lire l’écriture arabe puissent au moins le prononcer;
* ***L’assurance qualité.*** Le fait que les différents cours de langues se déroulent dans une institution militaire facilite le management de qualité, qui a pour objectif d’offrir aux stagiaires un produit (la formation) efficace et de très haute qualité. Ceci n’est pas possible si les militaires fréquentent différents instituts de langues civils et font homologuer des certificats de langue civils pour obtenir un certificat militaire de langue conforme au STANAG 6001 de l’OTAN. Ce processus est d’autant plus critiquable que, d’un côté, il suscite des sentiments d’injustice, car souvent les examens civils sont beaucoup moins exigeants que les examens militaires et, de l’autre, des recherches ont bien montré qu’une comparaison entre la définition des niveaux de langues militaires (STANAG 6001) et civils (cadre européen commun de référence pour les langues) ne peut pas être fondée scientifiquement[[93]](#footnote-93).

Par rapport à la situation de la formation linguistique dans l’armée française (moyens dispersés – peu de motivation d’apprendre une langue – pas de concept et de structure centralisée) il n’y a que peu d’inconvénients concernant la création d’une école des langues militaires à part la longue formation d’un encadrement spécialisé et la mise à disposition de l’infrastructure et des moyens financiers.

La formation d’un cadre spécialisé est certes longue, car à côté de la carrière militaire il doit entamer et achever une formation en tant que professeur de langues, mais il existe d’autres branches dans l’armée française, comme par exemple le soutien psychologique (CISPAT[[94]](#footnote-94)), où la formation des officiers spécialisés se passe de la même façon (études universitaires au lieu de l’EdG).

La mise à disposition de l’infrastructure et des moyens financiers ne devrait pas non plus poser de grands problèmes, car il y a déjà des institutions «militaires» comme le CNFLIG, mentionné au début de cet article, qui possède en outre des capacités pour héberger un nombre suffisant de stagiaires, ou le CFIAR, même s’il semble invraisemblable que le CFIAR sorte du domaine renseignement.

Concernant les moyens financiers, il faut certainement investir une somme importante afin de transformer les structures existantes. Mais *in fine*, les avantages prédominent et, à moyen terme, il est beaucoup plus rentable de regrouper les militaires dans une école militaire des langues et de mener des cours de langue, ciblés et efficaces, que de laisser les militaires seuls et d’externaliser les cours de langue.

Tout au long de la carrière d’un militaire français, on lui demande d’apprendre une langue étrangère sans lui donner les moyens appropriés. Maintenant il est grand temps d’agir et de structurer la formation linguistique comme il se doit pour une grande armée comme celle de la France.

*Le Major Andreas PRUTSCH est officier dans l’armée autrichienne où il a servi dans un régiment d’infanterie après sa scolarité, avant de se spécialiser dans le renseignement. Muté en 1996 à l’Académie de Défense nationale à Vienne, il occupe aujourd’hui le poste de chef du département «français» au sein de l’Institut des langues de l’armée autrichienne. Enseignant à l’Académie militaire à Wiener Neustadt ainsi que au CID autrichien, il a terminé ses études d’histoire et de français à l’université de Vienne.*



## Dans la langue de mon ennemi…

**et de mon ami**

# *Par le Chef de bataillon François DICKES*

***Faisant sienne la déclaration suivante du Général Stanley McChrystal, commandant de l’ISAF de 2009 à 2010, «L’apprentissage des langues est aussi important que la maîtrise des armes», l’auteur souligne l’importance cruciale du facteur linguistique et culturel dans les problématiques de Défense et milite en faveur de sa prise en compte systématique dans la préparation et la conduite des opérations.***

**D**epuis 2001, une image s’est répandue à travers le monde, s’affichant sur les écrans de télévision ou en couverture des magazines. C’est celle d’un homme en uniforme, souvent lourdement armé et recouvert d’une carapace de protections balistiques, arpentant une contrée visiblement bien loin de la sienne. Bien souvent, il est flanqué d’un compagnon de voyage à la tenue panachée et au visage parfois dissimulé: son interprète. Cette paire improbable est devenue si familière dans le panorama opérationnel que nous n’y prêtons plus guère d’attention. Pourtant, elle est le symptôme d’une maladie grave qui gangrène les armées occidentales: l’ethnocentrisme. Des conflits tels que l’Irak ou l’Afghanistan l’ont mise en lumière depuis dix ans, en vain. Nous persistons à nous penser en centre du monde, en modèle de pensée universel et universaliste… Pourtant, parmi les plus de sept milliards d’humains qui peuplent la planète, se trouvent nos ennemis. Ils ne parlent, pour la plupart, ni français, ni anglais. Leurs langues natales ont modelé leurs modes de pensée, leur façon de combattre. Nous avons étudié sur des organigrammes et des cartes ce que nous croyons être l’organisation de leurs forces. Nous avons lu des rapports sur leur doctrine, leur stratégie. Cela nous donne l’impression de les connaître, voire même, pour certains, d’en être des experts. Comment expliquer, alors, que nous ne les ayons pas encore vaincus?

Toute guerre est une guerre de perception. Or la perception que nous avons de notre ennemi est trop souvent binaire, cartésienne. Dans l’image que nous nous faisons de lui, nous oublions qu’il ne pense pas dans notre langue mais bien dans la sienne, et que celle-ci influence la façon dont se structure sa pensée. Cette perception floue ou incomplète fausse les raisonnements. Elle favorise la prise de décisions inappropriées voire même fatales. Les récents conflits d’Irak et d’Afghanistan ont en ce sens confirmé les tendances générales de l’Histoire. Il n’y a cependant là aucune fatalité: de récentes initiatives pour inverser cette tendance se sont multipliées outre-Atlantique, démonstration d’une prise de conscience et d’une nouvelle approche du rapport à l’ennemi… mais aussi au partenaire.

Chez l’être humain, le langage est une fonction qui s’exprime de façon élaborée principalement par des sons (la parole) mais aussi par des symboles (l’écriture)[[95]](#footnote-95). Cette fonction demeure encore pour une large part un mystère et suscite encore des querelles d’experts. Sans se perdre dans des explications théoriques qui font encore débat, il est possible de faire plusieurs remarques soulignant l’impact du langage dans notre quotidien. Tout d’abord, le langage est un vecteur permettant de véhiculer des messages, d’exprimer des idées. En cela, il permet de transmettre et d’acquérir des connaissances: il est donc un outil d’apprentissage. En outre, il diffère selon la localisation géographique: des milieux et des contraintes variables expliqueraient une évolution différente du langage d’un point à l’autre du globe[[96]](#footnote-96). Cette grande richesse de langages développés de façon indépendante par l’humanité n’est pas sans conséquences: une idée exprimée dans une langue a parfois du mal à être transcrite dans une autre. De même, l’association idée/son/image varie d’une langue à l’autre. Des expériences comparatives mesurant l’activité cérébrale de deux sujets parlant des langues distinctes et auxquels on demandait d’écrire un même mot ont donné des résultats différents. En conséquence, si la langue a une influence sur la structure de la pensée, mieux vaut avoir une idée de la façon dont s’exprime l’autre pour mieux comprendre comment il pense. Cette idée trouve très tôt une application militaire et stratégique dans les luttes de pouvoir entre États. En Chine, dès la période des Printemps et Automne (722-481 avant JC), des espions talentueux infiltrent la cour de principautés rivales parce qu’ils parlent parfaitement la langue de leur ennemi. Dans certains cas, ce talent leur donne un accès direct au prince[[97]](#footnote-97). Plus près de notre époque, la langue rare est devenue un moyen de codage: ne pas la connaître prive d’accès à la compréhension des plans de l’ennemi. L’utilisation du dialecte navajo par l’armée américaine pendant la Guerre du Pacifique est désormais célébrée au cinéma. D’autres exemples plus récents d’utilisation de dialectes montagnards montrent que cette méthode simple n’est pas dépassée. Malgré ces signaux forts de l’Histoire, le début du XXIème siècle a montré de graves carences dans la prise en compte du facteur linguistique et, en particulier, de son volet humain dans les problématiques de Défense.

Les attentats du 11 septembre 2001 et les évènements qui suivirent en ont fourni la plus terrible illustration. La faillite du renseignement dénoncée par les rapports officiels publiés au lendemain des attentats s’explique en partie par une carence en linguistes. Un tiers des conversations liées aux attaques du 11 septembre et interceptées par les services américains ne purent être traduites en temps utile. Selon le chercheur Benoît Dupont[[98]](#footnote-98), Washington avait prioritairement investi dans des outils technologiques permettant de collecter des données mais pas dans les traducteurs susceptibles de les déchiffrer. Cette information est confirmée par un ancien cadre du FBI: à la veille du 11 septembre, alors que la menace terroriste jihaddiste était une priorité du service, l’appareil fédéral ne comptait qu’une quarantaine d’arabisants et moins d’une trentaine de persanophones. L’agent spécial Ali Soufan, qui travaillait alors à la cellule antiterroriste du FBI, explique que les agents du service capables de comprendre l’arabe se comptaient sur les doigts d’une main. Dans son ouvrage «*The black banners»[[99]](#footnote-99),* il décrit comment des prisonniers de premier ordre tels qu’Abu Zubaydah furent confiés à des interrogateurs ne parlant pas l’arabe ou n’ayant aucune connaissance du Moyen-Orient et de l’Islam. L’intervention de 2003 en Irak montre des carences similaires. Pendant la majeure partie de la guerre, du fait du manque de personnel formé, les forces américaines ne sont pas parvenues à faire face au défi de la barrière de la langue, ce qui a eu des conséquences dramatiques sur le déroulement de la campagne. Selon l’ancien ministre de la Défense irakien Ali Allawi, même les officiers de la coalition présentés comme bilingues peinaient à se faire comprendre[[100]](#footnote-100). L’utilisation d’interprètes recrutés localement eut parfois des effets contre-productifs et des suites inattendues: ainsi, lors du retrait de ses troupes d’Irak, le Danemark dut, pour des raisons de sécurité, donner l’asile à 700 traducteurs irakiens, c'est-à-dire autant que le nombre de militaires que comptait le contingent danois[[101]](#footnote-101).

Dans les rangs américains, ces échecs ne sont pas restés sans suite. Sous l’impulsion de chefs militaires sensibilisés à la nécessité de prendre en compte le facteur culturel et linguistique, une nouvelle approche s’est imposée. Après des années de tâtonnement, le département de la Défense a adapté les outils déjà existants à ses besoins et s’est doté de nouveaux programmes en vue de limiter les effets des lacunes culturelles et linguistiques de ses militaires. Les projections en Irak ou en Afghanistan sont désormais précédées d’une initiation sanctionnée par un test de compétence. Le niveau est mis en adéquation avec la fonction tenue. L’un des acteurs majeurs de cette nouvelle approche est un organisme interarmées, l’Institut des langues de la Défense de Monterey en Californie. Véritable université linguistique des armées, Monterey dispose d’un vaste choix de formations, dont des enseignements à distance, et répond même à des demandes sur court préavis comme ce fut le cas lors des derniers séismes au Japon[[102]](#footnote-102). De son côté, le corps des Marines s’est doté d’un outil sur mesure, le *Center for Advanced Operational Culture Learning* ou CAOCL, qui prend en compte tant le facteur culturel que linguistique. Les zones d’intérêt de ces deux organismes dépassent désormais l’Irak et l’Afghanistan et prennent en compte des espaces tels que l’Afrique subsaharienne francophone et bien au-delà. Les promotions issues de ces deux établissements ont d’ores et déjà été engagées en opération. Elles ont en partie armé les contingents du programme *Afghan Hands* voulu par le Général Stanley McChrystal lorsqu’il commandait la force internationale d’assistance à la sécurité en Afghanistan. Mis en œuvre en 2010, *Afghan Hands*, également connu sous l’acronyme *AfPak Hands,* a l’ambition de former des interfaces humaines entre les autorités afghanes (civiles et militaires) et la coalition internationale. Instruits en langue dari ou pashto et sur la culture afghane, les *Afghan Hands* ont vocation à occuper sur le long terme (plusieurs années) des emplois réservés en relation avec l’Afghanistan. Immergés dans un environnement non-américain, parlant la langue de leurs partenaires, ils sont l’expression de la compréhension de l’importance du facteur linguistique dans la préparation et la conduite des opérations.

Souvent négligé, le facteur linguistique a prouvé qu’il pouvait de façon inattendue se révéler crucial. Il suffit de constater certaines incompréhensions autour de l’anglais entre alliés de l’OTAN en opérations pour en être convaincu. Puissance tournée vers l’outre-mer, l’armée française a très longtemps pris en compte les langues rares et a formé son personnel en vue du contact avec les populations. Avec la disparition inéluctable de l’empire colonial, une partie de cet héritage s’est perdu. Il n’y a pas là motif à se perdre dans la nostalgie, mais à regarder une certaine réalité en face: malgré la vision critique que nous avons parfois de nos alliés, nous ne sommes pas à l’abri d’être confrontés à ce que d’autres ont payé cher pour en avoir fait abstraction. Notre ennemi ne pense pas dans notre langue, mais bien dans la sienne. Tout comme notre ami.

*Officier issu de l’EMIA, le Chef de bataillon DICKES est diplômé de l’École de guerre (EdG). Sélectionné pour effectuer une scolarité post-EdG, depuis septembre 2011, il suit une formation de trois ans en langue arabe à l’Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO).*



**Culture d'armes:**

**du nouveau du côté des traditions**?

#### Par le Chef de bataillon Fabien PEZOUS

***La culture d’armes unissant le chef interarmes à ses soldats, toutes fonctions opérationnelles confondues, contribue au renforcement d'un sentiment d’appartenance à un groupe, à une meilleure connaissance respective et donc confiance mutuelle, gages d’un emploi optimal d’une unité interarmes. C’est l’idée maîtresse que l’auteur nous développe dans cet article.***

**E**n 50 ans, «les ailes françaises seront passées de la toile au carbone kevlar, du câble à l’électron […] du bois lamellé-collé au titane monocristallin, de la télégraphie sans fil à la fibre optique. En trois générations, tout se sera finalement métamorphosé [..] tout sauf l’essentiel. L’essence même de notre armée de l’Air: l’aviateur. Il a conservé son âme»[[103]](#footnote-103).

Comme pour le cas de l’armée de l’Air, l’outil le plus précieux de l’armée de Terre est justement l’homme; à ce titre, elle doit se donner les moyens de partager la vision du chef d’état-major d’une armée éminemment technique. Ceci constitue un véritable challenge. En effet, en passant des hussards noirs de la République aux cours en «e-learning», de la Nation en armes aux journées d’appel et de préparation à la Défense, les notions d’autorité, de hiérarchie mais également de patriotisme se sont usées. Ainsi, le soldat ne s’engage-t-il plus tout à fait sous les drapeaux dans les mêmes dispositions que ses aînés.

Dès lors, il est à craindre que les menaces pesant sur la cohésion des unités soient nombreuses. Leurs causes et leurs conséquences sur le plan opérationnel méritent toute l’attention de l’armée de Terre.

La culture d'armes, cette adhésion à un nombre de valeurs caractéristiques et partagées par un groupe restreint et identifié, n'est pas du ressort du folklore. Elle permet, par le biais des traditions qui caractérisent chaque arme, d’offrir une réponse aux menaces énoncées ici. La cohésion des unités naît effectivement de cette identité revendiquée et permet de transcender un individualisme latent.

L’esprit de corps, «cet attachement à un groupe où les hommes sont liés par des normes de comportement communes»[[104]](#footnote-104), saura-t-il résister aux menaces exposées ci-dessus? Mais, pour aller plus loin, le rôle que l'on attribue à la cohésion, n'est-il pas sous-évalué? L'efficacité opérationnelle d'un GTIA ne repose évidemment pas uniquement sur ses traditions mais ne peut-on pas ambitionner davantage avec ces traditions qui, luxe suprême, ne coûtent rien?

La culture d’armes unissant le chef interarmes à ses soldats, toutes fonctions opérationnelles confondues, contribue au renforcement d'un sentiment d’appartenance à un groupe, à une meilleure connaissance respective et donc confiance mutuelle, gages d’un emploi optimal d’une unité interarmes.

La variété des menaces qui pèsent sur la cohésion est grande ; elle mérite d’être détaillée. Face à ce constat, il sera nécessaire d'apporter un regard nouveau sur les facteurs de cohésion en s’attardant plus particulièrement sur le caractère intégrateur que pourrait jouer la culture d’armes au profit des nouvelles fonctions opérationnelles.

### **Des menaces variées: endogènes et exogènes**

Les liens qui donnent leur cohésion aux unités peuvent être affaiblis, usés par les évolutions des armées, mais aussi par bien des aspects des mutations de la société française.

La multiplication de fonctions opérationnelles terrestres d'engagement telles que décrites dans FT04[[105]](#footnote-105) est le résultat d'une spécialisation extrême sur le champ de bataille.

Or, la société militaire obéit au principe de dynamique sociale dit de «fusion et opposition partielle» du sociologue G. Gurvitch[[106]](#footnote-106). Elle est animée de jeux incessants d'exclusion et d'inclusion où celui qui n'appartient pas au groupe (quelle que soit la taille considérée, allant de la brigade à la section) est au pire rejeté au mieux toléré dans l'unité. À titre d'exemple, l'équipe CIMIC ou l'officier communication n'appartenant pas à une brigade donnée ne sera que difficilement accepté simplement au nom d'une différence d'identité culturelle militaire et quelle que soit sa valeur absolue. Par conséquent, il semble vain de compter sur des fonctions opérationnelles nouvelles comme les fonctions d'action sur les perceptions et l'environnement opérationnel si on ne leur donne pas une chance d’être intégrées à un groupe plus large.

Par ailleurs, le chef interarmes commande des groupements et des sous-groupements aux possibilités très variées. Il ne peut, hélas, pas utiliser de manière optimale l'ensemble de ces moyens, non par manque de volonté ou paresse intellectuelle, mais par manque de connaissance et donc de confiance envers une partie de l'outil qui lui a été attribué. Le chef façonne tout au long de son temps de commandement une unité pour être engagé avec celle-ci. Il la durcit, l'aguerrit, il partage des moments de cohésion forts avec ses hommes... Autant de références indispensables qu'il n'aura pas avec les soldats des cellules ultra spécialisées qui lui auront été rattachées trop peu de temps avant l'engagement. Le chef interarmes reconnaît souvent les capacités de ces «experts» mais, faute de passé commun, il n'aura pas eu la possibilité de les connaître comme ses propres soldats. Pris dans le rythme et la tension de sa mission, le chef interarmes aura tendance à utiliser, en premier lieu, les moyens qu'il connaît le mieux, ceux en qui il a le plus confiance.

L'histoire militaire a vu les armées se transformer. D'allure monolithique tout d'abord (la phalange, le carré de fantassin), les armées se sont structurées et spécialisées (en armes, en division, en corps d'armée) pour finalement aboutir à un édifice difforme capable de constituer des structures *ad hoc* et d'obéir à un système de commandement «réseaucentré». Le lien entre les soldats, puis entre les hommes et leur chef en est immanquablement affaibli.

Mais les menaces susceptibles d’user la cohésion des unités sont aussi exogènes. En effet, cet effritement pourrait être aggravé par des travers attribués à la société française en général. Or, chaque soldat est avant tout un citoyen; les mutations de la société ne manquent donc pas de déteindre sur le microcosme militaire.

Comme le souligne le Général Paloméros, les hautes technologies sont désormais présentes dans notre quotidien, tant professionnel que privé.

Ces techniques si spécifiques nécessitent d’être servies par du personnel extrêmement qualifié. Il s’agit alors de veiller à ne pas déconnecter ces hauts techniciens de la haute spécificité du métier des armes. Les notions de cohésion, de rusticité, mais aussi de travail en mode dégradé ne doivent pas être négligées par les servants de ces nouvelles armes qui pourraient être tentés de plaquer une fiche de poste civile sur leur emploi au sein de l'armée de Terre. Ces dernières pratiques ne manqueraient pas de remettre en cause des relations de commandement pourtant éprouvées.

En outre, les recrues des années 2010 (toutes catégories de grades confondues) sont issues de ce que les sociologues appellent la génération Y, génération de l'avoir et non plus de l'être. Elle se caractérise par un goût marqué pour le quant-à-soi ou l'individualisme et se désintéresse de la quête de responsabilités tout en adhérant faiblement à la notion d'autorité. Cette génération favorise également la quête du bonheur personnel au détriment du sens du devoir[[107]](#footnote-107).

Une telle catégorisation, certes rapide et artificielle, permet de percevoir les menaces d’ordre sociologique pouvant peser sur notre institution. Dès lors, il apparaît clairement que l’armée de Terre, pour relever le formidable défi de l’intégration des recrues[[108]](#footnote-108), ne peut s’affranchir de dispositions pédagogiques visant à infléchir les convictions de la génération Y tout en démontrant à celle-ci le bien fondé des valeurs militaires.

«Le métier de militaire s’enrichit de maints aspects nouveaux, se nuance, s’engage dans la complexité. Mais d’une mise en œuvre des différences, peut se bâtir une continuité au cœur des changements… si elle donne sens à l’action et l’inscrit dans l’évidence de l’histoire »[[109]](#footnote-109).

### **La culture d’armes comme garant de valeurs et facteur d’intégration**

En dépit des évolutions auxquelles elle a à faire face, il apparaît que l'armée de Terre est parvenue à préserver un atout majeur: la culture d'armes. Les traditions confèrent aux unités une identité propre qui leur est indispensable au moment de partir au combat. «On sait de quels prodiges de valeurs les régiments sont capables pour soutenir l'honneur de leur numéro et pour se montrer digne de leur surnom»[[110]](#footnote-110).

Or, selon Châteaubriant, la tradition, «ce n'est pas vivre sur des cendres, mais entretenir la flamme». Vivre sur des cendres n'intéressera effectivement pas la génération Y. En revanche, entretenir la flamme en intégrant les nouvelles fonctions opérationnelles, en saisissant toutes les opportunités de valoriser ces traditions semble être une ambition à la portée de l'armée de Terre des années 2010.

Il s'agit, dans un premier temps, de profiter des réformes en cours, au premier rang desquelles figure le recentrage des régiments sur leur cœur de métier.

La création du centre de pilotage et de conduite du soutien (CPCS) a pour conséquence indirecte d’alléger partiellement la charge administrative des forces. La plénitude du commandement au sens du rapport Bouchard (1882) échappe donc au chef de corps. Une approche optimiste et proactive de cette réforme permet d’identifier une opportunité pour le chef. Celui-ci peut enfin se concentrer sur les piliers de l'efficacité opérationnelle que sont l'entraînement et la cohésion. Selon Claude Barrois, «le groupe devient souvent la vraie patrie au nom de laquelle chacun est prêt à tuer ou à mourir»[[111]](#footnote-111). Cette affirmation, vieille de 20 ans, semble se vérifier tous les jours en Afghanistan. Cette tendance sociologique ne peut qu’inciter le chef, désormais libéré de contraintes organiques, à s’impliquer toujours davantage dans la connaissance de ses hommes et de l’emploi des outils qui lui sont confiés. Dès lors, une partie des menaces identifiées ci-dessus peut être écartée car le chef interarmes semble en mesure d’accorder plus d’attention, dès le temps de paix, aux nouvelles fonctions opérationnelles et aux hommes qui les servent.

Dans un second temps, il est permis de se montrer encore plus ambitieux et d'envisager un rôle intégrateur à la notion de culture d'armes.

Les nouvelles fonctions opérationnelles (opération d'influence, communication opérationnelle, CIMIC...) telles que décrites précédemment semblent être «orphelines» de tradition.

Paradoxalement, ces capacités sont présentées comme décisives dans le cadre de l’approche globale, alors même que leur emploi ne paraît pas optimisé (il suffit, pour s'en convaincre, de constater la nombreuse littérature portant sur les façons d’améliorer l'emploi de ces moyens). Il s’agit ici d’envisager une amélioration possible par le prisme de la culture d’armes.

Les huit brigades interarmes (BIA) de l'armée de Terre ne manquent ni d’identité ni de caractère. Adosser les acteurs de ces nouvelles fonctions opérationnelles à ces états-majors de niveau 3 leur donnerait une assurance, une légitimité, une véritable lisibilité qui serait de nature à garantir leur emploi par les BIA ou leurs régiments. Le fait d’envisager une décentralisation de ces capacités ne signifierait en outre pas une dilution de ces moyens, car leur emploi pourrait être confié à un centre de mise en œuvre (CMO), sur le modèle des CMO des moyens du génie ou de l'artillerie. Enfin, à l'heure où les commandants d'unité sont à la tête de «sous groupements interarmées», il ne paraît pas incongru d'attribuer à une brigade des moyens dévolus à des niveaux supérieurs. Un tel adossement pourra paraître artificiel en première approche. Toutefois, sur un temps plus long, il sera gage d’intégration, et donc d’un emploi optimisé de ces nouvelles armes.

### **En conclusion**

L'armée de Terre parvient actuellement à mener de front des réformes organiques majeures et un engagement opérationnel particulièrement éprouvant.

La préparation opérationnelle, la mise en condition avant projection, le retour d'expérience, l'adaptation réactive (…) sont autant de procédés autorisant des succès tactiques en Afghanistan. La culture d’armes permet, elle, de faciliter le sentiment de connaissance respective entre les différents intervenants d’une unité interarmes. De cette connaissance respective naissent un sentiment d’appartenance et une confiance mutuelle décisifs pour l’emploi optimal de toutes les fonctions opérationnelles.

La culture d'armes mérite d'être considérée comme un moyen supplémentaire d'améliorer l'efficacité opérationnelle, en permettant d'intégrer, dès le temps de paix, les nouvelles fonctions terrestres. Rappelons que celles-ci sont présentées comme décisives dans la manœuvre globale.

Enfin, «les armées, comme les individus, n'apprennent jamais, ils ne font que se ressouvenir»[[112]](#footnote-112). Acculturer ces nouveaux métiers aux traditions d'unités au passé étoffé semble être un bon moyen d'ancrer dans le temps long l'emploi optimal de ces fonctions indispensables à une phase de stabilisation.

*Saint-cyrien de la promotion «Chef d’escadrons RAFFALLI» (1998-2001), le Chef de bataillon Fabien PEZOUS a choisi l’arme du génie. Affecté au 17ème RGP de 2001 à 2009, puis à l’École des troupes aéroportées de 2009 à 2011, il est actuellement stagiaire au CSEM.*



La lutte asymétrique contre les tirs indirects:

de la contre-batterie à la C-IDF

*Par le Chef d’escadron Serge CAPLAIN*

*Face au combattant asymétrique, la conquête de la supériorité des feux, se rapprochant de la vision britannique, doit dépasser la simple contre-batterie et s’inclure dans une véritable stratégie de lutte contre les tirs indirects (C-IDF) interarmes, voire interarmées.*

Parmi les raisons qui expliquent la défaite du corps expéditionnaire français à Dien-Bien-Phu en 1954, l’impossibilité pour notre artillerie de réaliser une contre-batterie efficace est souvent évoquée. En effet, aujourd’hui encore, quand on évoque la contre-batterie, c’est généralement l’image d’un duel d’artillerie qui vient à l’esprit. La conquête de la supériorité des feux est réduite alors à une sorte de match de tennis, où les deux adversaires se renvoient tour à tour des projectiles jusqu’à épuisement de l’un des deux. Elle n’est souvent envisagée que par la destruction ou la neutralisation des moyens feux adverses, dans une déclinaison toute particulière de la pensée de Descartes: «Cogito ergo boum».

En phase de stabilisation, devant un ennemi asymétrique, la réalité tactique du combat moderne est toute autre. L’ennemi n’a souvent pour artillerie que quelques mortiers et lance-roquettes, souvent rudimentaires ou de fabrication artisanale, qu’il utilise pour harceler nos forces et lui causer des pertes inacceptables pour nos opinions publiques. Les «artilleurs» ennemis se révèlent épars et peu précis mais insaisissables et pugnaces, utilisant à leur avantage le combat dans les espaces lacunaires. Leur destruction par le seul feu est difficile et peut donner l’impression d’utiliser un marteau pilon pour écraser une mouche.

Ainsi, face au combattant asymétrique, la logique de conquête de la supériorité des feux, se rapprochant de la vision britannique, doit dépasser la simple contre-batterie et s’inclure dans une véritable stratégie de lutte contre les tirs indirects (C-IDF[[113]](#footnote-113)) interarmes, voire interarmées. Devant une menace permanente, diffuse et insupportable, tous les moyens de l’état-major doivent travailler en coordination.

En effet, si l’artillerie garde toute sa pertinence dans les conflits asymétriques, une C-IDF efficace doit revêtir d’autres formes de lutte et faire intervenir des acteurs nouveaux, notamment du niveau opératif. D’autre part, la coordination entre tous ces acteurs très différents doit impérativement être réalisée au sein de la cellule 3D, la plus à même de coordonner les effets.

**\***

**\* \***

L’artillerie, dans sa mission de conquête de la supériorité des feux, n’est pas absente du champ de bataille asymétrique. Cependant, son action doit s’adapter à cette forme de guerre: l’objectif n’est pas tellement de supplanter les feux ennemis (par définition, les feux amis sont largement supérieurs), mais surtout de limiter le plus possible les pertes amies par tirs indirects. Par ses capacités d’acquisition, sa vitesse de réaction et la qualité de ses feux, l’artillerie participe activement à la protection de la Force.

Face à la furtivité et la dispersion des moyens de tirs indirects du combattant asymétrique, l’artillerie dispose de moyens d’acquisition variés capables de localiser et souvent d’identifier les positions ennemies. Aux moyens classiques de ses équipes d’observation peuvent s’ajouter des radars comme de l’acoustique: la variété des technologies employées permet la diversification et la corrélation des informations. C’est le cas notamment au Sud-Liban où, depuis 2006, sont déployés en permanence des radars de contre-batterie COBRA[[114]](#footnote-114). À ces moyens extrêmement performants ont été adjoints au printemps 2011 des systèmes acoustiques, aux performances moindres mais complémentaires. Ainsi, les faiblesses d’un système (masques du terrain pour le radar, faible portée et précision moindre pour l’acoustique) sont partiellement compensées par les avantages de l’autre (détection omnidirectionnelle pour le SL2A[[115]](#footnote-115), précision et portée pour le COBRA).

Mais une acquisition précise et actuelle n’est pas suffisante. Face à un combattant qui va opposer sa mobilité à notre puissance de feu, les délais séparant l’acquisition et la délivrance des feux doivent être les plus réduits possibles. Or, ces délais reposent sur deux piliers indissociables:

* la rapidité de transmission des informations;
* la rapidité de décision.

L’artillerie dispose désormais des moyens techniques lui garantissant l’une, et s’est dotée de procédures facilitant l’autre.

Toutes les unités d’artillerie étant reliées entre elles par ATLAS[[116]](#footnote-116), le travail en boucle courte est désormais entièrement numérisé: la liaison entre l’acquisition et le feu n’est qu’une question de secondes. À peine l’artillerie ennemie est-elle détectée qu’un ordre de tir peut automatiquement être envoyé vers la batterie amie la plus à même de tirer, la pièce recevant directement ses éléments de tir. Les délais techniques sont ainsi réduits au strict minimum.

De ce fait, le temps de réaction n’est essentiellement dû qu’à la à la prise de décision et de sa nécessaire réflexion préalable. Des procédures, redécouvertes à l’occasion du conflit afghan, sont désormais appliquées pour éclairer la décision du chef. À partir de l’estimation de dommages collatéraux (CDE[[117]](#footnote-117)) rendue obligatoire, l’autorité de décision du tir est définie. Elle peut aller du simple élément au contact (risque de dommages faible) jusqu’au niveau du commandant de la Force (risque élevé). Ainsi, la validation de la demande de tir est adressée directement à la personne autorisée à la délivrer, minimisant les délais de réaction, en particulier pour les cas les plus simples.

La finalité de l’artillerie reste bien le feu. Dans des contextes d’engagements complexes où les règles d’engagement sont souvent contraignantes pour les moyens lourds, la diversité des possibilités de l’artillerie la rend incontournable. Si la meilleure façon de se débarrasser d’une équipe mortier insurgée est de la détruire par le feu, d’autres moyens sont possibles. Sans en faire une liste exhaustive, on peut citer:

* l’intimidation: il s’agit, par exemple, de tirer avec des obus à létalité limitée (obus à poudre noire) ou fumigènes, à proximité immédiate des éléments visés. De nuit, on pourra également éclairer la position de tir ennemie: sûr d’être décelée, elle stoppe généralement son action.
* l’aveuglement: il s’agit de rendre les observateurs inopérants, en utilisant des tirs fumigènes sur les positions estimées ou décelées des observateurs. Aveugle, l’ennemi ne peut ajuster, et donc poursuivre ses tirs.
* le maintien à distance: il s’agit de bombarder systématique les positions de tir ennemies à chaque harcèlement, même si l’acquisition est imprécise. Sans être détruites, les pièces ennemies auront tendance à s’éloigner des positions de la Force pour leur sauvegarde, augmentant la dispersion[[118]](#footnote-118) des tirs et réduisant leur létalité.

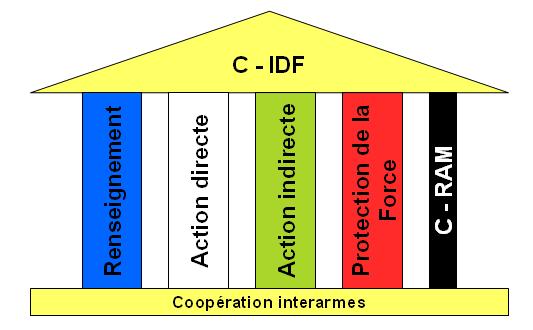
La riposte amie à l’agression se veut donc réversible et graduelle: la Force peut passer de la simple intimidation à une réelle contre-batterie, uniquement en changeant de type d’obus. Cette particularité la distingue de la plupart des armes et armées qui ne disposent généralement à grande portée que de munitions létales.

Par ses capacités réelles d’acquisition, leur intégration numérisée avec ses moyens feux et sa réponse diversifiée, l’artillerie reste un acteur incontournable de la C-IDF. Cependant, elle n’en n’a pas le monopole: la C-IDF est multiple et interarmes.

**\***

**\* \***

À l’instar du modèle adopté par les Britanniques en Iraq, de la détection jusqu’à la riposte, agissant directement ou indirectement, de la protection à l’agression, toutes les composantes d’une force peuvent participer chacune dans leur domaine à la C-IDF. On peut ainsi considérer celle-ci sous un schéma simple:



Le premier pilier «renseignement» regroupe la caractérisation de la menace et l’acquisition des cibles ennemies. Le rôle de la cellule B2 de l’état-major est déterminant en particulier pour la caractérisation de la menace qui peut porter sur:

* le matériel utilisé (ses effets, ses avantages et lacunes);
* le mode d’action probable (action envisagée/réaction possible);
* les moyens logistiques et les possibilités d’approvisionnement;
* éventuellement: ethnie, comportement, niveau de formation voire même identité des combattants.

Cependant, le B2 ne peut que rarement acquérir les cibles en temps réel. Il permet essentiellement d’orienter les moyens d’acquisition de B3:

* les GTIA avec leurs moyens propres;
* l’artillerie avec ses observateurs ou ses moyens particuliers (radars, optiques, acoustique);
* les éléments affectés à la protection des emprises et leurs moyens alloués (par exemple en Afghanistan: PGSS[[119]](#footnote-119), GA 10 ou LCMR[[120]](#footnote-120)).

L’action que la Force peut mettre en œuvre peut être classée sous deux formes:

* directe (neutraliser par le feu des moyens IDF ennemis);
* ou indirecte (contrer les effets et/ou les possibilités d’action IDF ennemies).

Si l’action directe la plus classique reste la contre-batterie, celle-ci doit être abordée de façon interarmes, voire interarmées, et prendre en compte l’ensemble des appuis-feux (artillerie/hélicoptères/avions/drones) en plus des unités de mêlée. L’expérience britannique en Iraq est intéressante dans ce domaine. En 2007, à Bassorah, des radars de contre-batterie détectèrent un mortier harcelant l’emprise. En zone urbaine habitée, toute riposte d’artillerie était impossible; la cible fut donc affectée à un hélicoptère qui, à distance, suivit l’équipe de tir ennemie alors qu’elle se repliait à bord d’un véhicule civil. À cours de potentiel, l’hélicoptère dut rentrer et la cible fut confiée alors à un drone qui put la détruire une fois qu’elle fut loin de toute habitation.

L’action indirecte peut être la plus efficace pour peu qu’elle soit bien orientée et régulièrement évaluée par le renseignement. Elle s’attaque aux effets plus qu’aux moyens: elle n’a de limite que l’imagination – et les capacités matérielles – des intervenants. On pourra éventuellement retenir:

* l’occupation du terrain: il s’agit d’organiser des patrouilles dans les zones les plus favorables au déploiement de pièces ennemies. Le but est d’empêcher l’ennemi de les utiliser et ainsi de le forcer à occuper des positions plus défavorables, d’où ses tirs seront moins efficaces.
* le suivi des munitions: empêcher l’ennemi d’utiliser les UXO[[121]](#footnote-121) disséminés de par l’action de la Force en utilisant des fusées de qualité et en s’efforçant de dépolluer au plus tôt les zones traitées par les appuis-feux.
* l’incitation au désarmement: elle consiste à proposer une somme d’argent en échange de munitions ou d’armes. Une campagne de ce type a été très efficace en Iraq: des rapports du renseignement Britannique indiquaient que les insurgés se faisaient voler des obus de mortier par des enfants qui les revendaient à la coalition. Outre lutter contre la menace par IDF, les mesures coercitives prises par les insurgés contre ces enfants apportèrent à la Force des sources précieuses de renseignement.

Une part importante de la C-IDF consiste en la prise en compte des moyens de protection de la Force (FP). Sur certains théâtres, des moyens spécifiques ont été déployés dans ce but, qui peuvent avantageusement être utilisés pour la détection, voire l’acquisition, des moyens IDF ennemis. On peut citer notamment l’Afghanistan où, en 2009-2010, un SL2A a été déployé. Destiné initialement à servir d’alerteur, il a montré toute sa pertinence en localisant les positions de tir de roquettes contre les emprises.

Même les mesures de sauvegarde élémentaires ou passives relèvent aussi de la C-IDF: la prise en compte de la menace par tir indirect est un préalable indispensable à la construction d’une emprise: à l’instar de Monsieur Jourdain, le génie fait depuis longtemps de la C-IDF sans le savoir.

Le dernier volet de la C-IDF est le C-RAM[[122]](#footnote-122). Même si des systèmes d’armes ont été développés ces dernières années et semblent donner parfois de bons résultats, on peut estimer que cette technologie n’est pas encore totalement maîtrisée. Son coût, sa complexité et l’énorme consommation nécessaire à son efficacité confine les systèmes C-RAM soit à des emprises d’importance majeure, soit aux bâtiments de la Marine. Si ce volet n’est pas à exclure, il semble devoir rester marginal encore pour les années à venir.

Ainsi, la lutte contre les tirs indirects regroupe des procédés et des moyens extrêmement divers relevant de toutes les composantes de l’état-major, qui perdent en efficacité s’ils ne sont pas coordonnés.

**\***

**\* \***

Etant donné la diversité des acteurs intervenant, directement ou indirectement, dans la lutte contre les tirs indirects, il est nécessaire que la cellule 3D de l’état-major, idéalement un officier nommément désigné, soit chargée de la coordination C-IDF dans tous les domaines (renseignement, protection, réaction). Sans ce «*M. C-IDF*», le dialogue habituel entre cellules est insuffisant.

Concernant le renseignement, sans se substituer aux spécialistes du domaine, le responsable C-IDF doit avoir avant tout un rôle de sensibilisation et de participation à l’orientation. Il doit s’efforcer:

* d’attirer l’attention du renseignement sur les moyens IDF ennemis et s’enquérir des capacités de les localiser;
* de participer à l’orientation des capteurs;
* d’organiser des réunions inter-bureaux dédiées au C-IDF;
* de transmettre au B2 toutes les informations captées par les moyens dédiés au C-IDF.

On ne peut pas compter uniquement sur le dialogue B2-B3 pour réaliser ces tâches:

* la C-IDF n’est que rarement la priorité du renseignement; son intérêt est donc moindre;
* le B2 travaille dans un temps plus long, celui de l’analyse. La C-IDF, sans se passer de planification ou d’analyse, est une affaire de réaction et de préparation aux conditions de riposte.

L’exemple du SL2A en Afghanistan est assez parlant à ce sujet. Déployé fin 2009 au sein des GTIA, le détachement obtint de très bons résultats en déterminant les zones préférentielles de tir des roquettes de 107 mm, faisant orienter des patrouilles dans ces zones aux horaires les plus propices.

La protection de la Force en fut renforcée.



Ce détachement subit malheureusement dès 2010 une réduction de son format: son officier de liaison, initialement affecté auprès du DL ART[[123]](#footnote-123) fut supprimé et le détachement fut rattaché à l’ISTAR[[124]](#footnote-124). Ce dernier, recevant un matériel spécifiquement destiné à l’alerte acoustique, ne put pas l’utiliser de façon optimale dans sa manœuvre globale de renseignement: les senseurs acoustiques furent progressivement retirés des FOB[[125]](#footnote-125). Dans la bataille des effectifs, le B2 récupéra avec joie les six précieux postes afférents, mais la Force perdit son seul moyen acoustique pour sa protection.

De nombreux capteurs, souvent hétéroclites, sont parfois projetés en opération pour participer à la protection de la Force. Chacun a des qualités particulières et des contraintes spécifiques qu’il s’agit de cordonner sous peine de perte d’efficience par dispersion des efforts.

Le responsable C-IDF doit donc veiller à la coordination de ces capteurs, notamment dans:

* la répartition spatiale: prise en compte de toute l’emprise à protéger, par une gestion fine des zones de recherche et des possibilités des capteurs;
* la répartition temporelle: organiser la surveillance tout temps, jour/nuit, s’assurer de la gestion des pauses techniques, des opérations de maintenance;
* la corrélation des informations: dans la mesure du possible, faire en sorte que chaque information puisse être corrélée par un système différent (radar/optique, optique/acoustique, etc.).

Les moyens alloués à la protection de la Force n’étant pas exclusivement dépendant du B3, et n’étant pas forcément dédiés à la menace IDF, le responsable C-IDF doit avoir une action de sensibilisation. Il doit chercher, parmi l’ensemble des systèmes présents au sein de la Force, lesquels pourraient participer au C-IDF et comment.

C’est ainsi qu’en 2009-2010, l’officier de liaison SL2A en Afghanistan apprit que la *Task Force* La Fayette disposait d’un LCMR américain. Celui-ci, faute de personnel formé, restait inutilisé, personne ne voyant réellement l’intérêt d’un alerteur anti-mortier. Demandant à bénéficier d’une formation pour son équipe, le DL fit intégrer ce petit radar au dispositif acoustique, l’utilisant comme détecteur plutôt qu’alerteur. Les capacités C-IDF de la Force furent ainsi améliorées.

Enfin, la C-IDF est avant tout une question d’appuis-feux, donc de la responsabilité de la cellule 3D, dont la mission est de les coordonner, quelle que soit leur nature. Le C-IDF, et sa coordination dans toutes ses composantes, lui revient.

Le responsable C-IDF doit donc:

* définir les feux de riposte en fonction des appuis dont il dispose (artillerie, hélicoptères, avions, drones);
* coordonner dans la 3ème dimension ces moyens.

Par ailleurs, devant le panel des missions données à un état-major, chaque cellule a une tendance naturelle à se focaliser sur ses propres contraintes. Par nature autant que par culture, la cellule 3D étant la plus concernée par la menace des tirs indirects, elle est la plus à même de sensibiliser les autres bureaux. C’est ainsi qu’en Iraq, en 2006-2007, sur les conseils d’un officier C-IDF britannique, des fossés remplis de sable meuble furent creusés autour de certaines emprises. Cette simple précaution permettait d’accroître les défauts de percussion des obus de mortier.

Ainsi, le responsable C-IDF s’assure de la prise en compte par tous du risque IDF et de la façon d’y faire face, en obtenant le concours de toutes les autres cellules.

**\***

**\* \***

En définitive, si l’ennemi de l’artilleur demeure l’artilleur ennemi, ce principe doit être plus nuancé que jamais, surtout dans les conflits asymétriques. La lutte contre les tirs indirects doit revêtir des formes tout autant directes qu’indirectes, impliquant l’ensemble des acteurs de l’état-major, sous la responsabilité d’un officier désigné au sein de la cellule 3D, à l’instar du modèle adopté par les Britanniques en Iraq. Il est peu probable qu’un simple dialogue inter-cellules suffise pour une bonne coordination des moyens: la C-IDF, sauf si la menace devient prégnante, n’est que rarement la priorité des états-majors.

En raison d’un quasi vide doctrinal en la matière, ces simples mesures d’organisation pourraient être rapidement prises et théorisées. L’importance est de taille, car le harcèlement par tirs indirects semble être une constante des conflits actuels et, probablement, de ceux à venir.

*Le Chef d’escadron Serge CAPLAIN a commandé en 2007-2008 la batterie de radars de contre-batterie COBRA du 12ème régiment d’artillerie. Il a intégré le Cours supérieur d’état-major en septembre 2011. Il a été projeté au Kosovo, en Bosnie-Herzégovine et deux fois au Liban à la tête de son unité.*



**RETEX des combats en KAPISA:**

**l’exploitation tactique et le contrôle permanent du milieu**

*Par le Chef de bataillon CALVEZ*

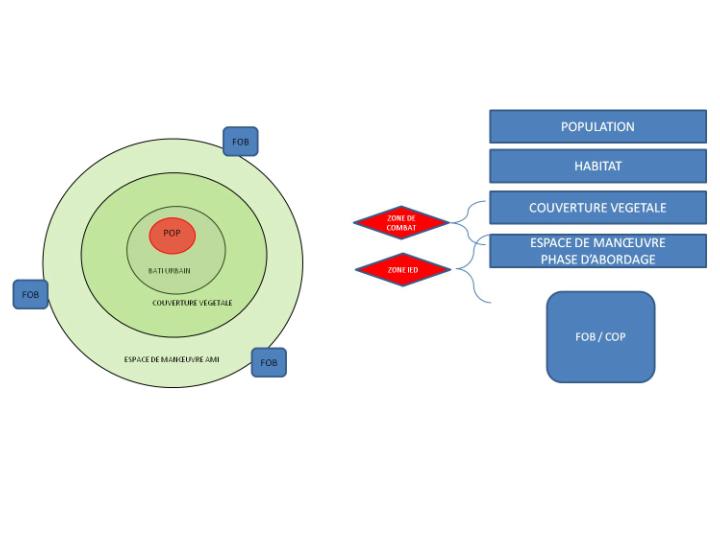
*Depuis trois ans, les armées françaises mènent dans la province de Kapisa des opérations cinétiques qui ne permettent pas de remporter la décision sur une insurrection en constante adaptation. L’auteur propose d’exploiter les succès ponctuels en privilégiant le déploiement permanent de troupes au cœur de la zone de combat.*

**D**epuis maintenant plus de trois ans, l’armée française mène dans la province de Kapisa des opérations de combat complexes contre un ennemi fugace, réactif et particulièrement opportuniste. Agissant le plus souvent en miroir des mouvements de la force, il s’avère le plus souvent insaisissable et extrêmement manœuvrier. Confrontées à des modes d’action principalement axés sur des techniques de harcèlement menées à partir des périphéries des zones habitées, les troupes au sol doivent le plus souvent agir en réaction face à un adversaire qu’elles ont des difficultés à localiser, fixer, et donc détruire.

Malgré des gains tactiques incontestables, des conquêtes territoriales et la pugnacité quotidienne de nos troupes, la situation ne semble pas devoir évoluer de manière notable. La masse humaine et technologique ponctuellement déployée lors des opérations ne suffit pas à éradiquer un adversaire pourtant inférieur en nombre et en matériel. Considérer qu’une sorte de pat ait été atteint ne peut être nié. Mener des opérations cinétiques et obtenir des résultats tactiques à court terme ne permet pas de mener une exploitation sur le moyen terme : conquérir une zone, puis l’abandonner pour relancer, dans un intervalle variable, une nouvelle opération, ne risque-t-il pas, au final, de voir le cycle action/réaction/contre-réaction devenir l’alpha et l’oméga des opérations menées en Kapisa?

Sans sombrer dans l’éternel axiome «*hearts and mind*», c’est sans doute au cœur de la population et plus précisément de sa zone de peuplement, désignée sous le terme de «zone verte», qu’une piste mérite d’être étudiée. En effet, les opérations ne consistent-elle pas, aujourd’hui, de manière schématique, à agir à partir d’une FOB[[126]](#footnote-126) ou d’un COP[[127]](#footnote-127), pour frapper brutalement à l’intérieur de la zone habitée puis s’en replier? Ce faisant, force est de constater que les effets produits demeurent temporaires. Pis, cette logique ne conduit-elle pas à dégrader notre capacité d’influence sur la population et faire indirectement le jeu de la propagande insurgée? Pourquoi, dès lors, ne pas envisager, une fois la zone conquise, d’y demeurer et de la contrôler?

Exploiter la conquête de gains territoriaux par un contrôle permanent du milieu physique et humain peut contribuer à renouveler le cycle tactique, car un tel mode d’action permet d’accroître notre connaissance du champ de bataille et de sa population, de gagner en réactivité et, au final, de contraindre la liberté d’action des insurgés. À ce titre, l’expérience du *Battle Group* Richelieu, déployé dans la zone sud de la vallée de la Kapisa de décembre 2010 à juin 2011, constitue une tentative novatrice et audacieuse qui s’est avérée payante.

**Anatomie du champ de bataille: la zone verte

Comprendre le sens de la question posée mérite tout d’abord une description du champ de bataille que constitue la vallée de la Kapisa. Plutôt que de tomber dans une analyse physique et humaine, considérons la zone verte comme un tout, assimilable à un système concentrique au cœur duquel se trouve la population.

* ***La population***

Le schéma ci-contre expose la difficulté à agir sur la population. Celle-ci, s’il est désormais admis qu’elle tolère les troupes étrangères plus qu’elle ne les accepte, constitue le principal soutien, volontaire ou non, de l’insurrection. Ainsi, il n’est pas rare d’observer que des enfants soient chargés du transport de munitions ou d’armes pendant les combats, ou encore de la surveillance des zones d’approche. En termes de soutien logistique, il est certain que les villageois hébergent ou connaissent les insurgés et proposent leurs habitations dans le cadre d’un hébergement ou de stockage logistique.



* ***La zone habitée***

La caractéristique essentielle de la zone d’action réside dans l’existence de zones habitées de type rural. Ces zones possèdent cependant les contraintes plus classiques d’une zone urbaine: densité du bâti, cloisonnement par quartiers, centres de décision (mosquées) et d’échange (marchés). Le cloisonnement et l’étroitesse des cheminements empêchent tout emploi de véhicules blindés (transports de troupes ou chars légers) et contraignent les unités à se déployer à pied. Il est à souligner, de plus, que la structure des bâtiments est particulièrement résistante aux armes d’appui direct du fait de l’épaisseur des murs de torchis. Chaque maison, ou *compound*[[128]](#footnote-128)*,* constitue une sorte de ferme fortifiée servant de lieu de vie à une ou plusieurs familles. Les cheminements étroits limitent les possibilités de manœuvre et surtout les capacités de tir, essentiellement des feux indirects. Cet espace agit comme un réducteur de puissance et permet à l’insurgé, qui y agit en toute impunité, de compenser le déséquilibre du rapport de force. Il est intéressant de constater que les phases de combat nécessitent la maîtrise des savoir-faire ZUB, tels que l’on peut les enseigner au CENZUB[[129]](#footnote-129): combat interarmes décentralisé nécessitant une coordination posée et fine.

* ***La couverture végétale***

Tout observateur est frappé par l’aspect que présente la zone selon que nous nous trouvons en saison hivernale ou estivale. Au-delà du caractère proprement climatique, il est indispensable d’en mesurer l’impact sur les capacités d’action de la force et les tactiques employées. L’hiver dure globalement de novembre à mars. Pendant cette période, la couverture-protection prodiguée par l’écran végétal (tant horizontalement que verticalement) est quasi inexistante; les distances de tir et d’observation sont accrues, favorisant l’avantage technologique allié. C’est en partie la raison pour laquelle l’insurrection est moins productive durant cette période[[130]](#footnote-130), même si la menace IED[[131]](#footnote-131) demeure constante, voire en augmentation. Cette phase est propice aux opérations de fouille et de ratissage qui visent à neutraliser les capacités logistiques des insurgés avant le retour de la saison chaude. Les appuis indirects peuvent être largement employés du fait des bonnes capacités d’observation dont dispose tout observateur placé sur les points hauts. La situation s’inverse lors de la saison chaude. La couverture végétale contraint les capacités technologiques. Les combats se transforment en combats de rencontre à courte distance. Prendre pied dans la zone habitée devient une opération extrêmement complexe nécessitant appuis et reconnaissances. De plus, l’élévation des températures et le poids des équipements entament très rapidement la résistance du combattant débarqué.

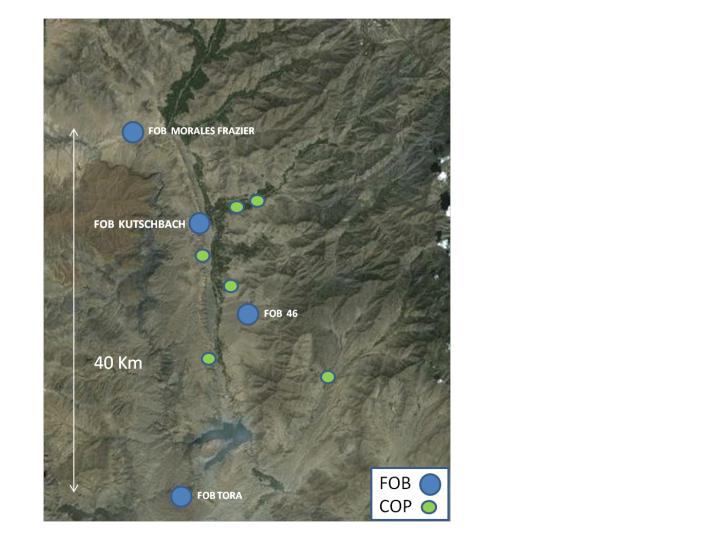
* ***L’espace de manœuvre périphérique***

Chaque opération, lors de sa phase d’abordage terrestre de la zone verte, emprunte un espace dépouillé offrant de bonnes capacités de tir et d’observation. Cette zone est maillée par un réseau routier de qualité variable qui canalise les mouvements et rend prédictible la direction générale de l’attaque. Dans cet intervalle, dans lequel la vitesse et la sûreté immédiate priment, l’insurrection dispose de sonnettes ou guets alerte chargés de prévenir les insurgés déployés en zone verte. De plus, ceux-ci valorisent les axes d’approche par la pose d’IED, ce qui impose à la force des mesures de sauvegarde entraînant une perte de vitesse et des temps d’arrêt rendant extrêmement vulnérables les véhicules et leurs occupants. Dans le sud Kapisa, l’utilisation de canons antichar de type 82mm sans recul est quasi systématique. À cela s’ajoute la capacité de l’insurrection à agir sur les axes en arrière de l’action principale en zone verte. Cela entraîne le contrôle impératif de la porte de sortie. Il s’agit alors de concentrer les efforts sur l’intérieur de la zone, tout en maintenant une capacité d’observation et d’intervention sur les zones arrières. Il est d’ailleurs intéressant de noter que l’essentiel des pertes amies sont localisées dans cet espace et sont majoritairement liées à des attaques IED.

***En résumé***: une population sous influence vivant dans une zone urbanisée extrêmement cloisonnée, protégée par une couverture végétale s’ouvrant sur un espace dénudé propice aux manœuvres d’approche et à la pose d’IED. L’équation ainsi posée permet de saisir tout l’intérêt pour l’insurrection d’agir à partir de la zone dite verte et toute la difficulté pour l’attaquant de pouvoir y prendre pied et de pouvoir y opérer.

Au vu de ces éléments, il apparaît intéressant de s’interroger sur la plus-value apportée par une installation en zone verte à la faveur de l’hiver, et sur l’avantage que cela procure lors de la feuillaison.

Les limites du système cop/fob

La caractéristique essentielle du déploiement en Kapisa réside dans l’existence des FOB et COP. Ces emprises, de taille variable et pouvant être considérées comme des kraks[[132]](#footnote-132) modernes, sont en fait des sentinelles dotées de capacités d’observation multi spectre, servant essentiellement de point de départ à toutes les opérations. Essentielles pour contribuer au maillage territorial et concentrer un volume de force conséquent au plus près de la zone des combats, elles n’en procurent pas moins une fausse illusion de contrôle du milieu.

* ***Complexe obsidional***

Censées permettre de faire le siège de la zone verte et de lancer régulièrement des raids vers celle-ci, ces citadelles ne sont-elles pas elles-mêmes assiégées? Certes, elles permettent aux troupes de jouir d’une certaine liberté d’action, vu qu’elles sont capables d’entrer et de sortir de leurs emprises quand bon leur semble. Cependant, ces camps retranchés rendent particulièrement prédictibles chacune des opérations, sont dépendants d’itinéraires d’accès fixes, et sont surtout à portée de toute attaque indirecte, le plus souvent sous forme de tirs de chicoms[[133]](#footnote-133). La question peut être posée: de l’insurgé ou du combattant occidental, qui possède réellement l’initiative?

Ce complexe de «Babaorum»*[[134]](#footnote-134)*, ou obsidional, réduit, par effet induit, la capacité de la force à conserver la surprise et surtout à maintenir un contact permanent avec la population.

* ***Dilution des moyens***

Autre faiblesse créée par de telles emprises, l’illusion que leur multiplication sous la forme de satellites que sont les COP permettra d’accroître la pression dissuasive sur l’insurrection. En effet, une telle approche entraîne une dilution des forces. Ces points d’appui créent, de plus, dans le registre des perceptions, un symbole territorial dont la chute ou l’abandon constituerait une victoire largement exploitable par l’insurrection. Une emprise n’est, de plus, jamais vide de troupes. L’unité qui y est déployée ne peut donc s’engager en totalité lorsqu’elle doit effectuer une sortie. En définitive, ces emprises créent un lien de dépendance tactiquement pénalisant.

* ***Isolement vis-à-vis de la population***

Sans prôner l’abandon du système FOB, qui demeure la seule solution pour pallier l’absence d’infrastructures adaptées dans cette zone, il faut le considérer avec beaucoup de précautions et conserver à l’esprit qu’il fausse notre capacité à accroître notre connaissance de la zone et de sa population et ne nous permet pas d’être réactifs. Ce système est également contraire au savoir-faire spécifique des armées françaises, savoir-faire tant apprécié et parfois envié par nos alliés: notre capacité à agir au sein de la population.

Équation complexe: comment trouver l’équilibre entre la protection de notre force et notre capacité à agir rapidement et de manière discriminatoire sur l’adversaire, tout en conservant le contact avec une population?[[135]](#footnote-135)

Faire siens les avantages de l’adversaire, l’engager sur son propre terrain

Pouvoir agir dans l’intégralité des zones de combat et au milieu de la population ne constitue pas en soi un défi tactique insurmontable sur le court terme. L’enjeu est tout autre. Il consiste à conserver l’initiative acquise lors de la phase de conquête et à renoncer à abandonner le terrain conquis jusqu’à la prochaine opération. Cette approche, audacieuse de prime abord, produira des effets sur, d’une part, l’insurrection et, d’autre part, la population. Dans ces deux cas, le contrôle permanent et mobile du milieu permet d’accroître notre **connaissance** du champ de bataille – et d’en maîtriser les avantages qu’en tirent les insurgés ‒ et de la population, d’imposer une **permanence** de notre présence et de gagner en **réactivité** tant à l’intérieur de la zone qu’au profit d’une unité qui souhaiterait l’aborder. En somme, il s’agit de devenir imprévisible et de faire peser une incertitude permanente sur l’insurrection.

* ***Connaissance: maîtriser le milieu, renouer le contact avec la population***

Le déploiement permanent d’une unité en zone verte permet d’accroître la maîtrise de l’espace physique et humain. En évoluant pendant des cycles de deux semaines au cœur de la zone bâtie, chacune d’entre elle est capable d’en maîtriser les moindres cheminements, itinéraires d’infiltration et *compound*. Cette nomadisation, toujours effectuée en ambiance tactique, accroît la capacité des troupes au sol à manœuvrer sur un ennemi engageant le combat à courte distance: les déploiements et débordements sont facilités, les demandes d’appui, essentiellement CCA[[136]](#footnote-136), plus précises. Par ailleurs, l’occupation de longue durée, après avoir asséché les réseaux logistiques par des opérations de fouille systématique, oblige l’adversaire à se déplacer avec de l’armement. Ceci facilite et autorise son traitement par le feu alors que jusque là, il se déplaçait impunément d’une cache d’armes à une autre.

Au-delà de l’approche tactique, cette présence agit indirectement sur la population. Dans un pays où le courage et l’honneur sont des valeurs socialement et culturellement structurantes, il est certain que renoncer à se protéger derrière des FOB et prendre l’adversaire sur son propre terrain constituent un signe fort lancé en direction de la population. C’est affirmer et afficher que la zone verte a perdu son caractère de citadelle imprenable, zone d’impunité dont seule l’insurrection possède la maîtrise. Plus directement, le maillage effectué sous forme de patrouilles aléatoires, différentes d’un jour à l’autre, permet de se familiariser avec les habitants et ce, au gré de rencontres fortuites, qu’elles aient lieu au sein d’un *compound* ou sur un marché[[137]](#footnote-137).

Plus directement, une occupation de longue durée de la zone produit des effets positifs en termes d’influence sur la population. Mise en perspective dans le cadre de l’approche globale, elle permet au commandement d’accroître sa connaissance des mœurs locales[[138]](#footnote-138), des réseaux ethniques et sociaux et des luttes d’influence: la connaissance du système humain s’en trouve grandement facilitée. Par effet miroir, les contacts permanents entre troupes occidentales et population permettent à cette dernière de se faire une autre idée que celle véhiculée par la propagande insurgée. Il s’agit donc d’une dynamique d’échange qui produit des effets directs et indirects favorisant l’acceptation de la force et la légitimité de l’action.

* ***Permanence: protection des forces et soutien logistique***

Pour être efficace et produire des effets sur le long terme, à la fois sur la population et l’insurrection, cette occupation doit être permanente. Ce besoin de permanence impose de prendre en compte deux aspects essentiels: la protection de la force et l’empreinte logistique. Cette capacité à se maintenir dans la zone est en effet un choix quasiment sans retour. Il est en effet certain que les insurgés profiteraient du vide à nouveau créé pour exploiter matériellement et symboliquement un éventuel repli.

Partant du constat que c’est sans doute notre prédictibilité qui est notre principal ennemi, il devient essentiel de maintenir l’adversaire dans une incertitude constante, de gêner ses mouvements, de bouleverser ses habitudes. Devenir imprévisible devient un impératif et contribue indirectement à la protection des unités. C’est donc la mobilité et le renouvellement constant des itinéraires de patrouille qui constituent la meilleure réponse aux risques d’embuscade ou d’attaque IED. Il est ainsi convenu que les unités déployées ne créent aucun point de stationnement fixe à l’intérieur de la zone (*compound* durci ou COP). Créer une telle zone d’installation reviendrait à reproduire les contraintes du système évoquées supra. Cela permettrait, de plus, à l’adversaire de se concentrer sur un point clairement identifié et ce à l’intérieur d’une zone qu’il maîtrise. Ce sont les raisons pour lesquelles les unités du *Battle Group* Richelieu déployées de février à juin 2011 en zone verte s’installaient en fin de journée dans des *compound*s habités[[139]](#footnote-139), différents d’un jour à l’autre. Au final, les patrouilles n’ont quasiment pas été exposées au risque IED[[140]](#footnote-140) et le nombre d’attaques directes et indirectes n’a pas non plus augmenté.

D’un point de vue logistique, il est certain que ce choix présente des contraintes nécessitant des missions de ravitaillement régulières et surtout une réappropriation individuelle et collective de savoir-faire de vie en campagne. Le ravitaillement est assuré par le TC1[[141]](#footnote-141) de l’unité qui agit, à partir d’une FOB avoisinante. Le convoi est recueilli en limite de zone habitée sur un point tenu et reconnu. Le risque d’attaques indirectes ou IED s’en trouve considérablement réduit. D’un point de vue sanitaire, le maintien pendant près de deux semaines d’une unité en zone verte n’est pas sans conséquences. La maîtrise des savoir-faire de vie en campagne est rapidement apparue comme devenant une priorité dimensionnante. Le risque de pathologies gastriques ou dermatologiques liées à une hygiène aléatoire doit être considéré avec la plus grande attention lors de la préparation individuelle et collective de la mission. L’accès à l’eau devient à ce titre primordial. Outre l’eau fournie lors des phases de ravitaillement, les unités peuvent s’appuyer sur les nombreux puits présents dans les *compound*s[[142]](#footnote-142). Après un premier cycle de présence difficile, les compagnies, fortes de leur expérience, ont ainsi considérablement réduit ces risques.

* ***Réactivité: retrouver l’initiative***

Être présent dans la zone permet également de disposer d’un élément réactif capable d’intervenir sur des insurgés détectés à l’intérieur et de fournir un appui à des éléments extérieurs.

La zone est surveillée en permanence par une superposition de capteurs aux capacités diverses et situés pour totalité sur les emprises. Si nous sommes en mesure de pouvoir observer, nous restons cependant extrêmement contraints en termes de capacités d’intervention dans des délais brefs. Compte tenu du caractère fugace et opportuniste, il est illusoire de penser qu’une unité déployée dans une FOB ou un COP puisse intervenir de manière quasi immédiate sur un objectif repéré. Disposer d’un élément mobile pré-positionné permet incontestablement de gagner en réactivité et en exploitation d’opportunité. Le BG Richelieu est ainsi parvenu à intercepter un groupe de poseurs d’IED repéré alors qu’il posait un engin.

Cette réactivité peut également être utilisée au profit d’une unité extérieure. Dans la cadre d’une opération engageant la totalité du bataillon, la phase d’abordage et de pénétration est très largement facilitée par une troupe chargée de l’appui couverture ou de la conduite d’une manœuvre de déception. Alors que la couverture végétale constituait le meilleur rempart de l’adversaire, lui permettant de gêner, voire de fixer toute tentative d’infiltration, celle-ci perd de son intérêt tactique dès lors qu’elle est tenue et contrôlée en avance de l’opération. Cette capacité d’appui et d’intervention est également envisageable pour agir sur les arrières d’un groupe d’insurgés engageant un élément ami en approche ou déjà déployé dans la zone.

Enfin, occuper en permanence le terrain contraint l’adversaire dans la mise en œuvre de ses modes d’action. Conscient de son rapport de dépendance à la population, celui-ci, contraint à engager le contact au plus près dans des combats d’imbrication, doit prendre en compte la présence des habitants de la zone verte. Il est également nécessaire pour l’insurrection de ménager la population et de préserver son image et la façon dont elle est perçue en évitant des pertes civiles. C’est donc en développant notre capacité à maintenir l’adversaire dans l’incertitude en développant notre imprévisibilité que nous retournerons contre lui ce qui constituait initialement sa force: la population.

Au final, cette réactivité, certes acquise au prix de certaines contraintes, permet de gagner en initiative et d’imposer à l’insurrection notre rythme en lui présentant en permanence un élément générateur de frictions et d’incertitude.

Si ce mode d’action peut sembler pour certains évident et pour d’autres insensé, il n’en demeure pas moins qu’il a le mérite de proposer un renouvellement de nos schéma tactiques parfaitement connus de l’insurrection. C’est avant tout l’audace qui a conduit le *Battle group* Richelieu à adopter ce dispositif pendant près de quatre mois. Refusant d’agir uniquement dans un schéma cyclique réaction-contre-réaction, le bataillon a pu constater pendant toute cette période que la présence permanente d’unités a planté une épine dans le dispositif insurgé. Ce choix a été fait au prix d’une acceptation d’un risque significatif et d’un investissement physique et moral éprouvant pour les troupes déployées. Mais c’est sans doute la volonté de changer les mentalités et de bousculer les logiques qui donne à ce mode d’action toute son originalité et son efficacité: surprendre, demeurer tenace, agir, en fait, avec le même mode d’action de l’insurgé.

Produire des effets sur le long terme nécessite que ce choix perdure par-delà les relèves entre bataillons et, surtout, que les forces afghanes se l’approprient afin de densifier les volumes déployés. À la fin du mandat du BG Richelieu, les unités des deux *kandaks* déployés dans la zone d’action du GTIA commençaient à patrouiller régulièrement sur le terrain.

Finalement, l’acceptation de la prise de risque et des pertes éventuelles a payé puisque le GTIA n’aura pas eu de pertes par tir direct et aura durablement repoussé l’insurrection dans les fonds de vallée.

*Le Chef de bataillon CALVEZ a servi aux 21ème (chef de section), 9 ème (officier jungle) et 3ème RIMa (commandant d’unité et adjoint bureau opérations instruction). Il a été déployé à deux reprises en Afghanistan: en 2002, lors de l’ouverture de théâtre et, plus récemment, de décembre 2010 à juin 2011, en qualité du chef CO du Battle Group Richelieu.*



**De l’utilité du concept de *Design*, «Cogito ergo praesum»**

# *Par le Chef d’escadrons Philippe GENNEQUIN*

***Méthodologie visant à exercer esprit critique et créativité, le Design est l’art de structurer un environnement opérationnel complexe afin d’identifier et de résoudre le problème clef qu’il représente. Inspiré de la méthode systémique et enrichi des enseignements d’Iraq et d’Afghanistan, le Design propose de discerner tout d’abord la nature du problème avant de le résoudre. Loin des effets de mode, il s’agit d’un concept intellectuellement travaillé qu’il convient d’observer et d’étudier, parce qu’il constitue une approche adaptée à un environnement opérationnel en mutation.***

**D**écouvert par les officiers français ayant récemment servi au contact de l’armée de Terre américaine ou intéressés par ses travaux, le concept de *Design* est une méthode ambitieuse et brillante introduite officiellement en 2010 dans la doctrine des opérations de l’*US Army*[[143]](#footnote-143). Suscitant un fort engouement intellectuel ainsi qu’un débat doctrinal intense dans les rangs de nos alliés, cette méthode vise à raisonner les problèmes complexes, en affirmant la place centrale du chef dans la réflexion de l’état-major et en stimulant la créativité.

Consistant en un processus initial puis complémentaire à la planification opérationnelle, le *Design* mérite d’être étudié afin d’institutionnaliser une méthode originale, susceptible de faciliter le dialogue civilo-militaire et la compréhension des environnements complexes.

Aussi cet article se propose de présenter au lecteur les origines et les tenants du *Design*, d’en exposer les principes majeurs ainsi que le profit que pourraient en tirer les forces armées françaises.

**Aux origines du *Design***

Avant de décrire la genèse du concept, il convient de remarquer que la traduction française de *Design* est problématique. Certains proposent le terme de «conception», qui a le défaut d’évoquer la bien connue «conception opérationnelle». Or cette conception est déjà un ordre et travestit donc la réalité du concept. La définition d’«architecture opérationnelle», si elle sonne plutôt mal, aurait le mérite étymologique d’en embrasser la nature profonde. N’est-elle pas l’attribut du chef (*archè*, commandement), tout comme une modélisation intellectuelle de l’environnement opérationnel (*tekton*, construction)?

L’émergence du concept de *Design* aux USA coïncide avec la prise deconscience que les chefs militaires ont et auront à combattre des menaces hybrides, au sein d’environnements complexes dont les dynamiques sont difficilement prévisibles[[144]](#footnote-144). En outre, les objectifs politiques des divers acteurs sont profondément influencés par l’identité et les valeurs d’individus ou de groupes aux agendas multiples. Dans ce contexte, les structures sociopolitiques, au sein desquelles agit la force, constituent des systèmes complexes et évolutifs (*Complex Transformative Systems*)[[145]](#footnote-145). Or, les groupes humains interprètent les événements en fonction de valeurs généralement stables, mais d’intérêts spécifiques susceptibles d’évoluer dans le temps. Pour cette raison, les systèmes humains complexes génèrent des problèmes que ne peuvent résoudre une approche intuitive ou une méthode analytique[[146]](#footnote-146).

Non seulement le *Design* s’inscrit dans un contexte opérationnel changeant, mais il représente aussi une évolution organisationnelle majeure de l’armée américaine, consciente des insuffisances de ses chefs à comprendre et réagir aux situations d’incertitude rencontrées lors de l’opération *Iraqi Freedom*[[147]](#footnote-147)*.* Prenant acte de dysfonctionnements (difficultés cognitives du chef à imaginer une solution contre-intuitive, rigidité des méthodes de planification ne permettant pas d’anticiper les évolutions de situation), l’armée américaine s’est associée en 2005 avec OTRI, *think-tank* israélien influencé par le Général Naveh[[148]](#footnote-148). Le but était alors d’étudier l’approche systémique (*Systemic Operational Design, SOD*) employée par le gouvernement israélien et ses forces de sécurité pour traduire une orientation politique en stratégie militaire[[149]](#footnote-149). Mise en concurrence avec l’approche basée sur les effets (*Effects Based Operations, EBO*) et la méthode de raisonnement tactique (*MDMP*) lors de jeux de guerre annuels (*Unified Quest*) entre 2005 et 2009, l’armée de Terre américaine remarquait l’efficacité de cette méthode (dans une version cependant simplifiée) et la nécessité d’une officialisation dès 2010[[150]](#footnote-150). Pour en résumer l’objet, «le *Design* encourage le chef et son état-major à étudier la complexité avant d’essayer d’imposer la simplicité […]. Il transforme ainsi la puissance intellectuelle en puissance de combat»[[151]](#footnote-151).

## La méthodologie

Le *Design* s’applique à examiner trois dimensions qui définissent chacune une étape de la réflexion de l’état-major: compréhension et visualisation de l’environnement (*Environment Framing*), formulation du problème (*Problem Framing*) et expression d’une approche en vue de résoudre ce problème (*Framing of the Operational Approach*). Le produit final (*Design Concept*) assure, quant à lui, le lien entre réflexion purement conceptuelle et détails de la planification[[152]](#footnote-152).

La description de l’environnement opérationnel s’attache tout d’abord à étudier l’état actuel de l’environnement dans lequel se déploie la force. Cette étape permet au chef de décrire de la manière la plus fidèle possible l’état observé (principaux acteurs, motivations, interactions) et l’état souhaité (assimilable à l’état final recherché, EFR). Il s’agit, pour l’état-major, de disposer d’une vision globale et commune des perceptions et des motivations des différents acteurs, tout en réfléchissant à leur tendance à agir d’une certaine manière. La pratique d’un dialogue constructif et critique doit permettre de limiter les réponses déterministes. L’appel à des experts peut, en outre, éviter que le filtre de la culture ne fausse cette description. Un schéma simple, privilégiant une représentation graphique assortie de données textuelles minimales, doit permettre d’imprégner chacune des spécificités de l’environnement opérationnel.

Une fois qu’une vision commune est établie au sein de l’état-major, il convient alors d’identifier les zones de tension et de compétition, tout comme les opportunités que la force peut raisonnablement exploiter afin d’assurer la transition de l’état observé vers l’état final recherché. L’analyse capacitaire, tout comme le dialogue interarmées et entre agences, doit permettre, à ce stade, d’établir *a priori* une répartition des périmètres de responsabilité. La mise en cohérence entre capacités réelles et effets attendus par la force sur l’environnement permet d’identifier le problème critique.

La dernière étape consiste à schématiser les domaines d’action pour lesquels la force consentira à employer ses capacités afin de résoudre ou de minimiser le problème identifié. Le produit est généralement représenté sous la forme de lignes d’effort ou d’opérations, mais cette représentation n’est pas exclusive. La clarté des conditions de succès et des objectifs à atteindre doit faciliter la planification détaillée en établissant une liste de principes clés du chef. Ainsi, «les [étapes du *Design*] permettent, au chef de mettre en perspective sa pensée et de l’expliquer clairement à ses subordonnés»[[153]](#footnote-153).

Le tableau 1 (voir l’annexe) schématise le *Design* en un processus cyclique continu. En effet, l’environnement peut évoluer et créer de nouvelles tensions ou opportunités, qui nécessiteront d’adapter le concept (*Reframing*) et initieront un nouveau cycle de réflexion. Cette phase est certainement la plus importante car elle permet au chef d’anticiper tout changement du plan de campagne, d’identifier les transitions ou d’atténuer les effets d’une surprise stratégique en facilitant une adaptation plus rapide des modes d’action.

## Quelle voie pour les forces armées françaises?

La première génération d’officiers formés au *Design* peuple depuis peu les bureaux du *Pentagone* ainsi que les états-majors déployés en Iraq et en Afghanistan. À court terme, il est donc difficile de mesurer son efficacité sur le processus de planification américain et d’évaluer l’opportunité d’une intégration dans la doctrine française. De plus, sa mise en œuvre se heurte naturellement aux frictions d’une organisation en proie au changement. Aussi un débat intellectuel intense anime-t-il les forces armées américaines: le *Design* a-t-il une vocation exclusivement stratégique? Quelles sont ses relations avec des méthodes plus traditionnelles de réflexion tactique? Tous les planificateurs peuvent-ils être des *Designers*? Autant de questions qui, pour l’instant, reçoivent des réponses parfois divergentes. Il convient donc d’être prudent et d’observer avec soin les futurs résultats de l’*US Army* ainsi que ses retours d’expérience dans le domaine. Quoiqu’il en soit, le *Design* apparaît aujourd’hui comme une étape préalable fiable du processus de planification opérationnelle qu’il complète, en combinant des approches et des méthodes de raisonnement qui s’enrichissent mutuellement (voir le tableau 2 de l’annexe).

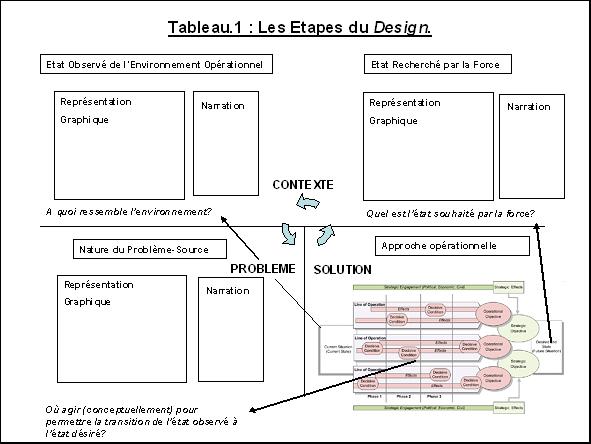
Sans mentionner les nécessités d’interopérabilité avec nos alliés occidentaux, qui ont pratiquement tous adopté le *Design*, il convient de considérer avec attention une méthode de raisonnement qui offre de nombreux avantages. D’une part, le *Design* systématise l’engagement personnel du chef dans le travail de l’état-major et stimule sa réflexion au contact de ses subordonnés. Mais il est aussi une manière d’institutionnaliser un outil qui permet de traduire des orientations politiques en solutions militaires. D’autre part, il apporte une aide considérable afin de faciliter le dialogue stratégique. En effet, les étapes du *Design* ne revêtent pas la forme traditionnelle de la planification militaire, souvent méconnue des dirigeants civils. Aisément compréhensible par des non praticiens, le *Design* est ainsi un outil de collaboration civilo-militaire. Il offre un cadre informel où chacun peut analyser et interpréter l’environnement opérationnel à l’aune de l’expertise, des intérêts et de la culture propre de chaque ministère. Il est, par la même, un forum où les objectifs de campagne et les moyens pour les atteindre peuvent être discutés et définis en commun. Quant à la nécessaire acculturation, elle pourrait être grandement facilitée en comparant les mécanismes du *Design* aux principes de la prospective. Cette dernière vise à anticiper les ruptures en analysant la question des marges de manœuvre (démarche capacitaire), du projet (vision) et de la stratégie (moyens), qui constituent *in fine* les étapes du *Design*. Or, la révision générale des politiques publiques (RGPP) impose à chaque ministère de disposer d’une cellule de prospective, qui pourrait servir d’interface naturelle à la mise en œuvre du concept.

Constatant la complexité croissante des opérations actuelles (et à venir), le *Design* est un procédé intellectuel animé par le chef visant à comprendre la nature du problème avant de le résoudre. Articulé en trois étapes (visualisation de l’environnement, formulation du problème et expression d’une approche opérationnelle), le *Design* est le pont entre analyse conceptuelle et planification détaillée. Au niveau stratégique, il est un facilitateur du dialogue civilo-militaire en assurant la traduction de directives politiques en actions militaires. Au niveau opératif et tactique, il est un outil de compréhension des environnements complexes et de partage d’une vision opérationnelle entre le chef et son état-major.

Impliquant des exigences fortes de préparation de la mission, le *Design* traduit le fait qu’il est fondamental de penser avant de planifier, car l’expérience individuelle ou collective est rarement capable de produire des solutions contre-intuitives. Plus que jamais, la réflexion est l’apanage et le moyen d’affirmation du chef; *cogito ergo praesum*: «Je pense, donc je commande».

*Saint-cyrien et cavalier de la promotion «Général Lalande» (1996-1999), le Chef d’escadrons GENNEQUIN a commandé un peloton de chars au 501-503ème régiment de chars de combat, puis un escadron au 1er-11ème régiment de cuirassiers. Instructeur aux Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, il est breveté du Cours supérieur d’état-major et de l’US Army Command and General Staff College. Stagiaire de l’enseignement militaire supérieur scientifique et technique de l’armée de Terre (EMSST), il suit actuellement un 3ème cycle de relations internationales à l’Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS).*

### **Annexe**



****



# De l’Argument de la Force

*Par le Lieutenant-colonel Gabriel SOUBRIER*

***Remis en question par la généralisation d’une violence diffuse et incontrôlée, le recours étatique à la force armée, fut-il uniquement dissuasif, risque d’effriter progressivement le concept même de puissance. L’intervention militaire ne peut renforcer la légitimité d’une communauté internationale qu’avec une force universellement reconnue comme vertueuse et cohérente avec un paradigme géopolitique en redéfinition.***

**«U**ltima ratio regis». Gravé sur le bronze des canons du Roi Soleil, cet ultime avertissement était à la fois la sauvegarde du pouvoir et le garant de la souveraineté du royaume. L’argument de la force, dernier recours invoqué en cas d’échec diplomatique, était solide car approprié à cette époque westphalienne. Il s’agissait en effet de défendre des frontières, des places fortes, des fortifications et des garnisons face à l’éventuelle agression de l’État voisin. L’argument de la force convergeait avec la force de l’argument, car il y avait cohérence entre intérêts, menaces, outil de défense et stratégie.

Au nom de la «responsabilité de protéger», la communauté internationale est intervenue en Libye, alors que la Russie, la Chine, le Brésil et l’Afrique du Sud, unis dans un front commun de protestation contre cette ingérence, dénonçaient l’interprétation erronée que les pays occidentaux faisaient de la résolution 1973 du Conseil de sécurité des Nations Unies. Ainsi, l’argument invoqué pour user de la force a perdu de sa pertinence car il n’a pas répondu aux exigences des nouvelles puissances.

Par ailleurs, un argument avancé en dernier recours ne demeure percutant que s’il est légitime et perçu comme tel par l’adversaire. Or il n’est pas certain qu’à l’avenir le pirate, le rebelle ou le fanatique soit sensible à des avertissements militaires censés être dissuasifs et qui prouvent aujourd’hui leur faiblesse dans leur mise en œuvre en Afghanistan.

Ainsi, il ne s’agit pas seulement de crédibilité sur le terrain de troupes déployées. Le succès de l’emploi de la force conditionne *a posteriori* la légitimité d’une stratégie, d’une politique étrangère, d’un paradigme de relations internationales. Il conditionne donc *a priori* la paix. Mais somme-nous justement toujours dans le système géopolitique auquel nous avons été habitués naguère?

## La frustration de l’impuissance

Manifestation et source de toute puissance, la force est une forme de violence maîtrisée, à la fois accumulation de moyens coercitifs et capacité à imposer sa volonté. À ce titre et vu à travers le prisme clausewitzien, la guerre est l’expression finale d’un rapport de forces interétatique, légitimant ainsi l’emploi de la force.

La paix, dans un tel système de relations internationales, est donc assurée par l’équilibre des capacités militaires et par une certaine symétrie des volontés. La dissuasion constitue, par sa vertu persuasive, la pierre angulaire d’une telle dialectique. C’est finalement à ce titre que l’équilibre mondial fut maintenu pendant les près de 45 ans de guerre froide.

Cependant, la paix aujourd’hui est moins fragilisée par des situations de guerre que par une violence indomptée. Force non contenue, la violence est l’argument primaire de toute contestation, contre laquelle l’État et la communauté internationale ne peuvent opposer qu’un argument: la force. D’où l’interventionnisme multilatéral, limité et validé par le chapitre VII de la Charte onusienne.

L’adversaire contemporain l’a bien compris. C’est ainsi qu’il recherche le combat sur son terrain, celui de la non-guerre ultra violente, en dehors de toute norme juridique et morale, afin de rendre toute dissuasion inopérante, de discréditer l’intervention armée et de délégitimer une communauté internationale de plus en plus perçue comme purement occidentale. Ce rapport asymétrique s’est incarné à travers la libération du soldat franco-israélien Gilad Shalit contre 1.027 prisonniers palestiniens: ce sont bien deux stratégies décalées, deux prismes culturels différents qui s’affrontent.

Le plus grave n’est-il pas que, dans un contexte où «si le fort ne gagne pas, il perd, si le faible ne perd pas, il gagne», l’État joue *de facto* sa crédibilité en tant que maître de la force, garant de la sécurité nationale et acteur de la paix mondiale? Impuissant à contraindre son adversaire, l’État est-il condamné à ne plus avoir d’argument et donc à déclarer forfait? Contredit par les pays émergents, l’Occident doit-il reconnaître qu’il n’a plus le monopole de la puissance?

## Le spectre d’une déconnexion stratégique

Dans ce nouveau contexte géostratégique dont les contours émergent peu à peu, l’argument de la force conserve sa portée symbolique en tant que vecteur de puissance. L’effort militaire ainsi consenti par le Brésil, la Russie, l’Inde et la Chine prouve l’aspect fondamental de l’outil militaire comme facteur d’influence. D’autant plus que ces pays ont une politique cohérente avec une pensée stratégique prônant toujours la force comme ultime recours.

Mais le «droit d’ingérence» et maintenant la «responsabilité de protéger» peuvent à terme fragiliser la crédibilité des pays occidentaux et en particulier de l’Europe, qui tente toujours de faire entendre sa voix comme acteur stratégique. Il s’agit de choisir entre éteindre les incendies au fur et à mesure qu’ils s’allument au risque de se discréditer, et élaborer une stratégie de long terme s’inscrivant dans de nouveaux rapports de force au risque de perdre temporairement un certain leadership mondial.

En effet, secouée par des surprises stratégiques difficiles à prévoir, la communauté internationale, dans son élan actuel, ne peut que s’orienter à terme vers l’aveu de son impuissance. Entraîné dans ce glissement de terrain, l’État se verrait non seulement paralysé dans sa capacité de réaction, mais pourrait aussi perdre l’essence même de sa puissance. Si les pays ne sont pas aujourd’hui menacés dans leur existence territoriale, ils le sont bien dans leur existence morale.

Surtout, dans le système international toujours en gestation post-guerre froide, les analystes cherchent à quoi pourrait ressembler le futur paradigme géopolitique. Force est de constater que par manque d’imagination peut-être, et par perte de repères certainement, ni les États-Unis, ni l’Europe, ni la France ne sont capables d’imposer de nouvelles règles du jeu acceptables par les nouvelles puissances et de proposer des critères d’utilisation de la force qui soient crédibles. La «guerre juste» n’est désormais plus vraiment un juste argument.

Enfin, au sein d’une Europe qui n’arrive pas à s’imposer comme acteur stratégique, comme elle l’a une fois de plus prouvée par son silence de près de trois semaines après la révolte tunisienne, la France tente à travers l’intervention libyenne de rester connectée au paysage stratégique, illustrant une interrogation cruciale: à quel niveau (État, intégrations régionales, organisations internationales) la connexion géopolitique se fera-t-elle demain?

## Réconcilier paix et force

La paix dans le monde ne peut plus s’imposer par un équilibre de forces exclusivement monopolisé par les pays occidentaux. La recherche de la paix doit rester la définition centrale du bien commun, universellement partagé. C’est à ce titre que l’ordre mondial doit être repensé, incluant davantage les nouvelles puissances, corrigeant les critères d’intervention, partageant les intérêts et mettant en cohérence les stratégies.

La guerre n’étant plus l’exact contraire de la paix, tous les efforts devraient converger vers l’élimination de la violence. Ce combat peut être mené davantage par une approche indirecte que frontale. La résolution des conflits est bien plus une «thérapie» de long terme en amorçant un cercle vertueux qu’une intervention brutale qui ne fera qu’alimenter la spirale infernale violence-haine-vengeance-violence. Le lynchage du colonel Kadhafi n’annonce pas la fin du cauchemar libyen. Au contraire peut-être.

À ce titre, la force comme principe mais surtout comme vertu retrouve son rôle central et vital: non pas perçue en tant que «force de l’ordre», mais bien en tant que «force de reconstruction». D’où l’urgence de consensus avec les puissances émergentes sur des résolutions responsables de crises. D’où l’importance de réfléchir les stratégies de sortie de crise bien en amont des stratégies d’intervention. D’où la nécessité de rétablir l’autorité de la force.

Cette autorité de la force ne peut venir que d’une approche vertueuse de son usage en discernant les justes moyens à employer, en faisant preuve d’honnêteté et de maîtrise, en clarifiant le socle commun de l’intérêt général, des droits intangibles des peuples et des nations, en restant courageux et ferme dans l’adversité. L’instauration d’une paix responsable dépend de l’appropriation de cette vertu par les organisations internationales, les États, les armées et les sociétés.

Enfin, si l’État demeure au sein des relations internationales, les intégrations régionales comme l’Europe ne pourront survivre qu’à condition d’avoir autorité. Dans un monde en mutation, la paix a besoin d’intervenants identifiés et forts, et non des organismes dématérialisés, déshumanisés. L’Europe, si elle veut exister, doit se trouver une personnalité non pas virtuelle, mais forte. Le traité de Lisbonne a amorcé une timide tentative. Il est temps pour l’Europe de s’imposer, ou de se taire définitivement.

Rappeler la force d’un État reste donc toujours non seulement cohérent pour combattre la violence, mais aussi indispensable pour rester dissuasif dans un concert de puissances en redéfinition.

Faire usage de cette force doit ainsi se réinscrire dans un système acceptable où l’équilibre demeure entre États et organisations, entre forces armées et sociétés, entre conceptions anciennes et visions émergentes, entre niveau de violence et pérennité de la paix.

De la force de conviction des initiatives proposées par les pays occidentaux, en particulier par la France, pour accompagner cette mutation géopolitique, pourrait dépendre le renouveau du sens même du recours à la force.

*Saint-cyrien, le Lieutenant-colonel SOUBRIER est officier des troupes de marine. Breveté de l’École de guerre espagnole, il suit, depuis septembre 2011, un master 2 à l’Institut de relations internationales et stratégiques à Paris (IRIS).*



# Pour une approche managériale

# de l’esprit LECLERC

# *Par le Chef de bataillon Damien CARLIER*

***Exemple pour des générations d’officiers, le Général Leclerc peut également prétendre à servir de référence à l’action managériale. En appliquant une grille de lecture managériale à l’action de cette figure emblématique, l’auteur invite à reconsidérer les relations existantes ou supposées, voire honnies, entre les champs du commandement et du management.***

**C**onfronter les concepts du management et l’exercice du commandement dans les armées est de plus en plus fréquent. Cela aboutit souvent à une opposition entre des militaires qui estiment que le management se résume à la mise en place de *processes* niant l’aspect humain des organisations, et des managers pour qui le commandement s’inscrit dans un mode de fonctionnement coercitif qui détruit l’initiative.

Pourtant, dès 1917, le commandant en chef des armées françaises n'hésitait pas à se présenter lui-même comme «un capitaine d'industrie» et, en 1921, le Maréchal Lyautey fera distribuer aux officiers servant au Maroc une brochure, inspirée des travaux d’Henri Fayol, intitulée «*Des méthodes modernes d’administration et d’organisation du travail»*. Ainsi, le management, qui se comprend comme l’art de transformer le travail des autres en performance, ne semble pas avoir toujours été voué aux gémonies par les chefs militaires.

Parmi ces chefs, l’un des plus prestigieux est sans aucun doute le Général Leclerc. Sa capacité à obtenir le meilleur de ses hommes, en faisant abstraction des divergences, est souvent mise en évidence comme l’une des caractéristiques principales de «l’esprit Leclerc», qui animera les unités placées sous ses ordres de Koufra à Hanoi en passant par Strasbourg et Berchtesgaden. Mise en évidence par la Seconde Guerre mondiale, cette capacité s’est construite tout au long de ses affections: au Maroc comme chef de goum, à Saint-Cyr comme instructeur, puis à l’École de guerre. Le futur Général Leclerc y fait à chaque fois preuve de ses qualités de chef mais montre également sa volonté d’améliorer la structure (organisation) qui lui est confiée pour en accroître la performance. À bien des égards, le futur général se comporte comme un manager, au sens moderne du terme, ce qui n’est pas commun pour un officier de cavalerie de l’entre-deux guerres.

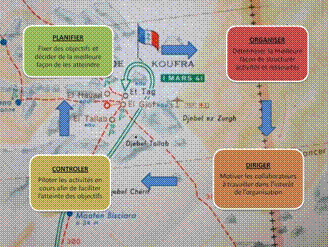
Ainsi, «transformer le travail des autres en performance» et «obtenir le meilleur de ses hommes» ne semblent pas des objectifs si éloignés. Appliquer une grille de lecture managériale à l’action du Général Leclerc paraît alors moins iconoclaste et permet de la mettre en perspective avec des concepts plus modernes et peut être plus significatifs pour les générations actuelles.

# Trois mois pour Koufra

«Quand il arriva pour la première fois au Tchad, le 2 décembre 1940, jour anniversaire d’Austerlitz, le Colonel Leclerc ne connaissait du pays et des hommes que ce que peuvent en apprendre les cartes et les rapports. Le 3 décembre pourtant, il parlait déjà d’attaquer Koufra»[[154]](#footnote-154).

La nomination de Leclerc comme commandant du territoire militaire du Tchad a été perçue par le principal intéressé comme une sanction. De leur coté, les militaires présents sur place l’attendent avec appréhension. Il s’agit essentiellement de soldats appartenant aux troupes coloniales, jugées indolentes par Leclerc, qui est, lui, perçu comme une caricature de l’officier de cavalerie, étrangement jeune pour son grade, à la réputation d’austérité.

La prise de fonction commence mal. La personnalité de Leclerc tranche avec l’état des troupes placées sous ses ordres. Certains officiers prédisent au nouveau colonel un échec retentissant. Ainsi l’un d’entre eux écrit: «Leclerc risque de manquer un peu de doigté dans le commandement»[[155]](#footnote-155) tandis que le Capitaine Massu déclare: «le fossé est profond entre nos deux armes, je me demande comment va s’opérer l’osmose… Va-t-il vouloir faire de nous des cavaliers (…), parviendrons-nous à le transformer en colonial?». Pourtant, Leclerc va s’imposer grâce à son charisme et sa capacité à prendre la mesure de son poste, mais aussi parce qu’il indique à ses subordonnés un but à atteindre: prendre Koufra[[156]](#footnote-156).

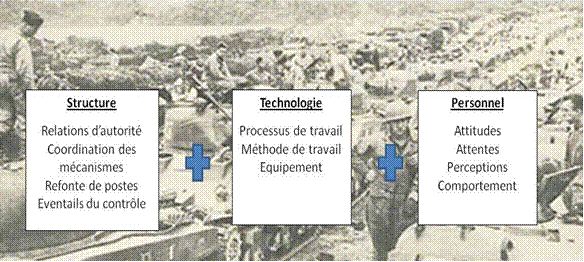
Si, «en quelques jours, la présence du Colonel Leclerc métamorphosa le territoire du Tchad», cela procède de sa capacité à évaluer le contexte et à jouer tant sur les ressentiments (avoir assisté impuissants à la bataille de France) que sur les espoirs de ses nouveaux subordonnés afin qu’ils deviennent «impatients de se battre» et déclarent que «cette entreprise héroïque exalte leur imagination». Koufra semble impossible à conquérir, mais Leclerc va s’employer à rendre ses troupes performantes et à concrétiser l’impulsion opérationnelle. Pour y parvenir, il va planifier, organiser, diriger et contrôler: il va mettre en œuvre un processus de management conforme à celui élaboré par l’industriel Henri Fayol.

* ***Planifier:*** Leclerc prend le temps d’étudier son adversaire italien et le terrain. Puis, avec son état-major, il fixe les objectifs intermédiaires et établit les mesures de coordination.
* ***Organiser:*** pour atteindre son objectif, il compare les faibles moyens dont il dispose à l’importance de l’objectif à conquérir et en déduit une organisation. Celle-ci prend la forme d’une colonne très mobile où la rapidité d’exécution est préférée à la puissance de feu. Il utilise au mieux l’unité britannique[[157]](#footnote-157) présente dans la zone des opérations et n’hésite pas à s’inspirer de ses adversaires. Ainsi, son organisation est proche de celle de la *Saharianna*, unité italienne *ad-hoc* utilisée par les Italiens pour contrôler leur territoire. Le manager des années 2010 retiendra ce principe fondamental chez Leclerc: ce n’est pas la fin qui est subordonnée aux moyens, mais l’inverse.
* ***Diriger:*** Leclerc est toujours présent sur l’action principale et impose son *leadership* en démontrant ses qualités militaires (légitimité) et son sens psychologique du commandement. Alors qu’une unité italienne contre-attaque, ses subordonnés le décrivent comme «présent partout là et quand le besoin s’en fait sentir, galvanisant par son calme et son dynamisme sa poignée de soldats»[[158]](#footnote-158).
* ***Contrôler:*** en langage militaire, on emploierait plutôt le mot «conduire». Leclerc suit l’exécution de son plan et prend systématiquement les mesures nécessaires pour faire face à un événement imprévu. Exigeant de ses subordonnées des comptes-rendus précis, il reste en permanence capable d’évaluer la situation et de procéder à une nouvelle répartition des moyens afin d’être fort là où l’ennemi est faible. Cette capacité à concevoir puis à diriger tout en fédérant les énergies de ses subordonnés permet à Leclerc de remporter la première bataille de la France Libre. Il a su s’imposer avec doigté en multipliant les déplacements et les rencontres sur le terrain et, surtout, il a respecté à la lettre ces principes de bon sens managérial: **afficher vite ses premiers succès[[159]](#footnote-159)** et savoir les exploiter en terme de communication... (serment de Koufra).

# Leclerc, agent du changement: la force L devient 2ème DB

Lors des opérations en Tunisie en 1943, ce n’est pas une, mais deux armées françaises qui combattent aux cotés des alliés: l’armée d’Afrique, se réclamant du Général Giraud, participe aux opérations sous commandement américain, tandis que la force L du Général Leclerc est intégrée à la VIIIème armée britannique de Montgomery. Fidèle au Général de Gaulle, Leclerc refuse le contact avec ceux qu’il appelle encore les «vichyssois». L’évolution de la situation politique va pourtant conduire de Gaulle à faire du Général Leclerc **un des principaux leviers du changement**, qui consiste en la création d’une armée française amalgamée et rénovée.

Leclerc va donc prendre en charge la modification des processus et des comportements qui vont permettre de transformer «des troupes aguerries, rompues au combat saharien, mais peu nombreuses, disposant d’un matériel hétéroclite et à bout de souffle» en «une grande unité, composée de nombreux régiments, équipée d’un matériel blindé nécessitant une multitude de spécialistes et de techniciens»[[160]](#footnote-160). Pour créer la 2ème DB, il dispose de cinq mois pendant lesquels il va donc lui falloir: changer la structure, changer la technologie, changer les personnes.

Le changement de **structure** s’incarne par l’adoption contrainte du système divisionnaire américain qui impose d’organiser la division en groupements tactiques[[161]](#footnote-161). Il importe donc de revoir les *processes* de coordination puisque les groupements tactiques combinent armes de mêlée et armes d’appui, mais aussi de redéfinir les relations d’autorité car les trois chefs de groupement disposent désormais d’une autonomie accrue. Leclerc multiplie les exercices et met l’accent sur la formation des cadres pour accompagner ce changement et s’assurer de son efficacité à très court terme, car il faut également prendre en compte l’impérieuse nécessité d’adaptation au nouveau matériel.

Comme c’est souvent le cas pendant les périodes de conflits, **la technologie** a évolué rapidement. Le matériel rustique, mais obsolète, de la force L est peu à peu remplacé par du matériel neuf, dont l’impact sur l’organisation est non seulement mis en évidence par le changement de structure mais aussi par le besoin en formation du personnel et la réorganisation de la fonction logistique. À cette fin, Leclerc crée un centre d’instruction divisionnaire placé à proximité du lieu de perception à Casablanca. La mise en condition des matériels et l’instruction du personnel font alors l’objet de soins attentifs de la part de Leclerc et sont sanctionnés par une inspection américaine minutieuse passée avec succès.

Le changement le plus difficile à conduire est sans aucun doute celui du **personnel**. D’une part, les statuts de l’armée américaine empêchent de conserver les indigènes africains dans les grandes unités destinées à participer à l’opération *Overlord*, obligeant Leclerc à se séparer d’hommes qui le suivent depuis deux ans, et d’autre part il faut faire admettre:

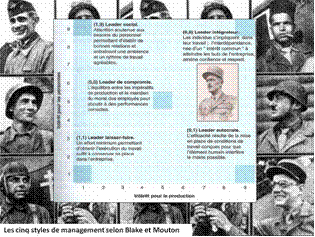
* aux unités FFL[[162]](#footnote-162) qu’elles vont être amalgamées avec celles qu’elles appellent encore communément «vichystes»
* aux unités d’Afrique du Nord qu’elles vont être placées sous les ordres d’un des premiers «dissidents».

Leclerc lui-même a souvent fait preuve d’intransigeance, préférant défiler avec les Britanniques plutôt qu’avec les Français lors de la prise de Tunis, mais il va faire preuve de réalisme et mettre en place une stratégie de lutte contre **la résistance au changement.** Cette stratégie repose sur cinq tactiques:

* ***Éducation et communication*** permettent de rassembler en indiquant le but commun et la logique du changement, en jouant parfois sur le registre émotionnel. «La 2ème division blindée est la première grande unité dans laquelle se trouvent réunis des Français qui, depuis trois ans, étaient séparés par les circonstances. Je vous demande de réfléchir à l’importance de cette réunion. Notre pays ne peut plus se payer le luxe de divisions intestines. L’union est plus nécessaire que jamais pour rendre à la France sa grandeur nationale», déclare Leclerc à ses officiers, leur demandant de diffuser ce message qu’il n’aura de cesse de porter lui-même lors de ses nombreuses visites aux unités qui composent la division.
* *La* ***participation***, qui s’incarne dans l’intégration d’officiers «vichystes» dans le *command- group*, que Leclerc associe au processus décisionnel. Cette tactique lui permet également d’attirer vers lui des compétences dont il ne disposait pas encore jusque-là.
* ***La négociation***, qui équivaut ici à un marché conclu: des attentes sont satisfaites (assurance de participer au débarquement) en échange de l’engagement de loyauté envers le Général de Gaulle.
* ***la coercition***, que Leclerc emploie également, comme l’illustre l’épisode qui conduira à la rupture avec le Colonel Malagutti qui s’oppose au principe des groupements tactiques. Cette vive opposition doctrinale, avivée par des conflits d’éthique personnelle, conduira Leclerc à demander à de Gaulle le rappel du Colonel Malagutti, à la veille du débarquement en Normandie.

# Les sources du *leadership*

Les auteurs contemporains spécialisés dans le management définissent le *leader* comme une personne disposant d’une autorité formelle de manager et se montrant capable d’influencer autrui et de mobiliser une collectivité. Hanté à la fois par l’efficacité et par le souci de ses hommes, le Général Leclerc, qui s’est imposé comme un grand chef entre 1940 et 1947, est bien celui qui, mieux que les autres, sait non seulement où il veut aller mais aussi où il faut aller. Il est aussi celui qui sait communiquer sa confiance à ses hommes et surtout, il parvient à obtenir l’adhésion active, intelligente et ardente de tous pour la réalisation des objectifs de l’entreprise.



Pour situer Leclerc dans la typologie des leaders, il paraît approprié d’utiliser les travaux de R.R Blake et J.A. Mouton sur les différents types de leadership en fonction de l’«intérêt pour la production» et l’«intérêt pour les personnes». Blake et Mouton partent des ces deux dimensions pour construire une grille sur laquelle ils positionnent cinq styles de management

À travers les exemples déjà étudiés, nous avons vu émerger un Leclerc planificateur, dirigeant et contrôlant l’exécution de ses ordres en vue d’atteindre son objectif. C’est le Leclerc parfois autocrate qui décide de s’emparer de Koufra. Cependant, nous avons également observé un officier capable de susciter l’adhésion en créant un climat de confiance et en promouvant l’initiative. Ce qui ne signifie pas que Leclerc est un *leader* social, car sa bienveillance demeure en permanence limitée par sa volonté d’atteindre ses objectifs et de satisfaire l’intérêt général sans compromis possible avec la satisfaction des intérêts individuels. Pour Leclerc, chacun des hommes de la division est là pour «servir» et non pas «se servir». Grâce à la confiance et au respect qu’il inspire, il parvient à convaincre des hommes, aux parcours très différents, de combattre ensemble. L’exemple des anciens républicains espagnols (la fameuse compagnie *Nueve* qui sera une des premières unités à entrer dans Paris), combattant dans une division commandée par un général catholique, aux positions plutôt conservatrices, et pour un pays qui n’est pas le leur, est assez révélateur. Ainsi, Leclerc est définitivement **un *leader* intégrateur.**

Le Général Leclerc se distingue aussi par sa capacité à concevoir une **vision** (la libération de la France par une armée française libre réorganisée) à l’incarner par son comportement et à la transmettre. Lorsqu’il matérialise cette vision en prononçant le serment de Koufra, il capte l’énergie et l’émotion de ses hommes grâce à une imagerie puissante. Il se sert ensuite de ce serment comme «fil rouge» jusqu’à son accomplissement. Il illustre ainsi parfaitement les travaux de Bennis et Nanus[[163]](#footnote-163) sur les meilleurs *leaders*, en particulier ce qu’ils nomment l’auto-déploiement, c’est à dire la gestion de soi-même par le *leader*, et l’effet «Wallenda»[[164]](#footnote-164). L’importance de cette gestion de soi-même, il en a très vite conscience puisqu’il adopte pour devise personnelle «Se commander à soi-même», conscient des risques que peuvent lui faire courir son caractère parfois trop autoritaire, mais aussi parce qu’il veut capitaliser sur ses points forts et sait comment les exploiter pour entraîner ses hommes («Nous avions déjà confiance en nous avant de partir, mais maintenant nous savions qu’avec un tel chef il n’était pas de mission que nous ne puissions remplir»). Enfin, il n’est pas homme à chercher des excuses et sait comment utiliser l’échec ponctuel pour construire la victoire du lendemain. Optimiste même dans les situations difficiles, Leclerc est un homme qui croit à la chance et sait la provoquer…

**Exemple pour des générations d’officiers**, Leclerc peut à juste titre servir également de référence à l’action managériale.

Par ailleurs, cette mise en perspective d’un officier emblématique avec les concepts du management invite à redéfinir les relations entre commandement et management. À un moment où la logique économique, de plus en plus prégnante dans les armées, impose de substituer à la notion d’efficacité celle d’efficience, et où les ordres sont de plus en plus objectifs sous l’effet de la standardisation et des nouvelles technologies, **il apparaît que le commandement est de plus en plus un management**. Cependant, il y aura toujours des situations exceptionnelles où le manager s’effacera derrière le chef de guerre.

*Officier saint-cyrien, issu de l’arme du génie, le Chef de bataillon CARLIER est lauréat du concours de l’École de guerre 2008. Il a été sélectionné pour suivre une formation spécialisée à l’École supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe) où, depuis septembre 2011, il effectue un mastère spécialisé en «management des hommes et des organisations».*



## Les grands capitaines



Maurice de Saxe

*Par Monsieur Thierry WIDEMANN[[165]](#footnote-165)*

**F**ils naturel de l'Électeur Frédéric-Auguste, futur roi de Pologne, Maurice de Saxe servit successivement le prince Eugène, puis Pierre le Grand, avant de passer au service de la France en 1720. Artisan des grandes victoires du règne de Louis XV pendant la guerre de Succession d'Autriche (Prague en 1741 et surtout Fontenoy en 1745), il contribua ainsi à la paix d'Aix-la-Chapelle. Titulaire du titre de Maréchal général que seuls Turenne et Villars avaient porté avant lui, il s’éteignit en 1750 au château de Chambord, une des récompenses offertes par le roi pour sa victoire de Fontenoy.

Le Maréchal de Saxe est l’auteur d’un unique ouvrage, intitulé «***Mes Rêveries****»*, rapidement rédigé en 1732, puis repris en 1740. Il n’a été publié que six ans après sa mort. Les réflexions contenues dans le livre viennent des leçons tirées de son expérience de la guerre, mais également de ses conversations avec le Chevalier de Folard, le grand théoricien militaire du début du XVIIIème siècle. Celui-ci lui a notamment fait découvrir Polybe, auteur grec contemporain de la troisième guerre punique, qui a précisément étudié, dans son «***Histoire****»,* les vertus tactiques et stratégiques de la légion romaine.

**\***

**\* \***

La réflexion de Maurice de Saxe, comme celle de l’ensemble des théoriciens militaires du XVIIIème siècle, s’inscrit dans une réaction à un phénomène de blocage tactique, caractéristique des guerres de la première moitié du siècle, où les armées, disposées en ordre mince afin d’exploiter la puissance de feu des armes individuelles, s’étirent parfois sur plusieurs kilomètres. Ces lignes fragiles peinent à se mouvoir devant le risque de perdre leur cohésion. Les généraux privilégient alors les positions défensives et nombre de batailles consistent en une fusillade réciproque, meurtrière à la longue, dont le vainqueur (celui qui demeure sur le champ de bataille) sort parfois aussi épuisé que le vaincu. Dès lors, rares sont les engagements décisifs, c’est-à-dire ceux dont les conséquences sont de nature politique.

La préoccupation de Maurice de Saxe est de trouver les conditions permettant de lever, du moins en partie, les effets de ce blocage. Il est donc nécessaire de restaurer la mobilité, dans les registres tactiques et opératifs, en augmentant d’abord la rapidité de déplacement des armées, ce qui l’amène à condamner la pratique alors systématique de la guerre de siège où s’enlisent les opérations. Il se méfie des batailles, hasardeuses et coûteuses en hommes. On cite souvent sa formule selon laquelle un habile général pourrait les éviter toute sa vie. En oubliant la suite du propos: «Je ne prétends point dire, pour cela, que lorsqu’on trouve l’occasion d’écraser l’ennemi, qu’on ne l’attaque». Car il est effectivement des situations où la bataille représente la meilleure solution. Pragmatique, sa pensée évite tout dogmatisme. Mais si la bataille a lieu, il faut éviter qu’elle ne se réduise à une «tirerie» selon son expression. Il s’agit moins pour lui de bouleverser les ordres de bataille en vigueur que de réaliser quelques modifications permettant d’optimiser les dispositifs existants. Pour laisser aux lignes une capacité offensive, il opte non pour un ordre profond (le système radical en colonnes d’attaque que préconise Folard) mais pour un compromis où les lignes dotées d’une certaine épaisseur (sur huit rangs) conservent une aptitude au choc.

Reste le problème essentiel: la possibilité de réaliser des engagements décisifs. Concrètement, il est lié à la question de la poursuite, c’est-à-dire à l’exploitation d’une bataille victorieuse par le harcèlement continu de l’armée en repli. Là, le comte de Saxe demeure prisonnier des contraintes spécifiques de la guerre au XVIIIème siècle. Un exemple caractéristique est donné par la bataille de Fontenoy. Cette victoire n’a été suivie d’aucune poursuite. Maurice de Saxe, malgré la pression d’une partie de son entourage, s’y est fermement opposé. Les Anglais et les Hanovriens s’étaient en effet, après leur repli, reformés en bon ordre et la cavalerie était disposée pour couvrir la retraite. Maurice connaît bien les risques d’une poursuite qui échoue et qui pourrait ternir le prestige de la victoire sur le champ de bataille. C’est pour cette raison (associée aux contraintes logistiques) que les généraux de l’époque hésitent à se lancer dans ce type de manœuvre. Or, c’est le contraire que préconise Saxe dans ses écrits théoriques: «Quand on fait tant que de donner une bataille, il faut savoir profiter de la victoire, et surtout ne point se contenter d’avoir gagné un champ de bataille, comme c’est la louable coutume». L’ennemi, «il faut le pousser et le poursuivre à toute outrance» précise-t-il, car «dix mille hommes, détachés, vont détruire une armée de cent mille qui fuit». Mais cette poursuite décrite dans les «***Rêveries****»*, Saxe, dans toute sa carrière, ne l’a jamais réalisée. Ces contradictions sont révélatrices: elles témoignent d’une autonomie du discours stratégique par rapport à la réalité de la guerre. Et cette autonomie, caractéristique de la pensée militaire des Lumières, est la condition nécessaire à toute théorisation.

En fait, si le nom du Maréchal de Saxe est toujours associé à la victoire de Fontenoy, ses principales innovations se situent dans le domaine des opérations. À l’instar des penseurs de son temps, il fonde une partie de son raisonnement sur la référence antique, en l’occurrence sur le modèle de la légion romaine. Il propose d’ailleurs de rétablir le mot. Chaque légion serait composée de quatre régiments d’infanterie comprenant des éléments de cavalerie et d’artillerie. Sa légion comporte également des ponts volants lui permettant de disposer d’une liberté propre de mouvement. Il s’agit bien là d’une entité autonome interarmes qui articule infanterie, cavalerie, artillerie et génie, préfigurant l’invention de la division. Dans la pratique, Maurice de Saxe n’a mis en œuvre que des divisions provisoires. Il faut attendre 1760 pour que les divisions soient instituées d’un point de vue doctrinal sous la plume du Maréchal de Broglie.

Mais le comte de Saxe n’en a pas moins poussé jusqu’au bout ses intuitions concernant le primat des opérations. Il a, chaque fois que le contexte le permettait, systématiquement privilégié les actions de «petite guerre», mettant en œuvre des tactiques de harcèlement et d’embuscades, à l’aide d’unités légères d’infanterie et de cavalerie, spécialement formées pour cet emploi. L’objectif était de créer un climat d’insécurité et de menace sur le ravitaillement ennemi pour le forcer à se retirer. L’efficacité de cette stratégie a été manifeste dans les campagnes de Flandre en 1744 et de Brabant en 1746.

**\***

**\* \***

En ce sens, on pourrait considérer Maurice de Saxe comme un des précurseurs de l’art opératif dans la mesure où la technique des opérations qu’il met en œuvre n’est plus réductible aux mouvements préparant l’action sur le champ de bataille (les opérations au service de la tactique), mais devient un ensemble de manœuvres servant directement l’objectif stratégique, en contournant l’exigence de la bataille rangée classique. Cela rejoint, *mutatis mutandis*, une des définitions de l’art opératif formulée par les stratégistes soviétiques de l’entre-deux guerre.



## Nouvelles d’Amérique[[166]](#footnote-166)



**Réflexions de l’*US Army* sur la connexion**

**du combattant débarqué**

*Par le Lieutenant-colonel Gilles de LA ROQUE[[167]](#footnote-167)*

**2011** aura donc été pour l’*US Army* l’année des tests de grande ampleur pour fédérer les SIOC[[168]](#footnote-168) et connecter le combattant débarqué aux réseaux *ad hoc*[[169]](#footnote-169). Et cette recherche de la connectivité au plus bas niveau s’inscrit dans le cadre plus large d’une tendance observée à l’échelle mondiale… Le trafic *IP* mondial annuel dépassera de 75% un zettaoctet (767 exaoctets) dans quatre ans[[170]](#footnote-170). En 2014, le trafic *IP* mondial atteindra 767 exaoctets par an ou 64 exaoctets par mois[[171]](#footnote-171).

L'augmentation des connexions sans fil proposant des débits exploitables est un fait majeur de ces dernières années. Appliquée aux opérations militaires en réseaux, elle révolutionne déjà la circulation de l’information dans l’espace aéroterrestre et, d’une certaine façon, l’art de guerre.

Avec l’arrivée d’équipements radio performants et l’incorporation des toutes dernières technologies, le combattant débarqué de *l’US Army*, comme son chef de groupe, va disposer des outils de communication lui permettant de mieux manœuvrer au contact, dans un espace aéroterrestre transparent et fédéré.

Cette (r)évolution dans l’emploi des technologies est à suivre avec intérêt, même si on observe de nombreux tâtonnements dans la convergence des réseaux tactiques et des technologies cellulaires. Si rien n’est mature encore, ce qui se dessine, c’est la mutation de la radio tactique «classique» vers des produits «radio logicielle» interactifs permettant la «mobiquité», la légèreté et la connectivité. Aussi, le combattant débarqué du groupe de combat de l’infanterie n’est plus simplement un grenadier-voltigeur, mais un combattant connecté, capable, à son niveau tactique, de délivrer des feux précis avec son Androïde, son GPS incorporé et sa radio tactique sécurisée.

**Les origines du débat**

Les enseignements en termes de combat débarqué dans les opérations en cours montrent la nécessité d’une manœuvre décentralisée, et d’une approche flexible et pragmatique combinant mobilité, protection et puissance de feu.

Pour les forces terrestres *US*, cette supériorité dans le renseignement et la couverture offerte par les frappes de précision permettent de diminuer l’empreinte au sol, d’économiser des forces et de favoriser la liberté d’action.

L’*US Army* considère l’ensemble des Systèmes de commandement et de communication comme le siège d’une révolution.

**Les réflexions actuelles de l’*US army***

Les réflexions en cours au sein du commandement des transmissions de l’*US Army* visent à intégrer le *Mission Command* (commandement par objectif) dans le domaine capacitaire.

**La révolution en cours dans les communications tactiques ouvre la voie d’un cycle d’évolution conduisant à un nouvel optimum. Les outils de communication en cours de test[[172]](#footnote-172)sont au profit d’une intelligence de situation distribuée jusqu’au plus bas échelon (niveau 7).**

Les avancées attendues concernent la connaissance de la situation tactique de la manœuvre en cours, l’identification de l’ennemi et le traitement de la cible, le raccourcissement de la chaîne de décision et la vitesse de transmission de l’information.

**La recherche, par l’*US Army,* d’une mobilité accrue du fantassin est une préoccupation que partage l’armée de Terre française** . Pour les deux armées, l’équipement du fantassin est pensé comme un tout, avec un objectif permanent d’ergonomie, d’optimisation de la masse et de gestion d’énergie. Dans le cadre de la rénovation cohérente et globale des équipements du combattant, les programmes[[173]](#footnote-173) sont similaires[[174]](#footnote-174), tout comme le calendrier de déploiement opérationnel[[175]](#footnote-175) (horizon 2015).

**Mais les évolutions et la maîtrise des capacités SIOC diffèrent**. En effet,les concepts d’emploi Américain/Français diffèrent quant à l’idée de **l’accès et du partage de l’information aux plus bas échelons.**

En descendant au niveau combattant débarqué/embarqué la STR[[176]](#footnote-176) de la ZA, une messagerie formatée pratique, intuitive, simple, d’utilisation décentralisée[[177]](#footnote-177), la consultation de vidéos et/ou de photos, l’*US Army* va plus loin, en cohérence avec le développement des opérations en réseau.

**Quatre principes *US* d’emploi des nouvelles technologiques pourraient être étudiés par notre armée de terre:**

la volonté, basée sur le RETEX, de **donner aux échelons tactiques 6 et 7 la capacité à agir en autonomie** (dans l’esprit de la mission);

**la continuité du combat embarqué/débarqué** par l’intégration de tous les réseaux sur un réseau fédérateur opérationnel;

**l’évolution dans l’art du commandement**: les PC devenant mobiles, le PC TAC du COMBIA[[178]](#footnote-178), comme celui du CDU, offre une bonne capacité de conduite, de commandement et de coordination de la manœuvre;

la nouvelle stratégie d'acquisition encourage **une plus grande concurrence entre industriels**. Il s’agit de se concentrer sur le développement et l'acquisition de technologies matures, sur la rationalisation des besoins opérationnels exprimés, des ressources et des procédures d'acquisition, et sur l’abandon des grands programmes SIOC.

Symbole de cette évolution, on note l’intérêt des technologies civiles duales avec la révolution de l’emploi des applications comme le système *TIGR*[[179]](#footnote-179) sur *PDA*.

**Finalement**, cet éclairage sur l’impact de l’emploi des nouvelles technologiques de l’information et de la communication, dans les domaines du commandement et de la conduite des opérations en réseaux, est à mettre en perspective avec la numérisation en cours de nos forces[[180]](#footnote-180) et l’arrivée de l’Internet mobile sur le champ de bataille.



## Nouvelles d’Allemagne[[181]](#footnote-181)



**La réorganisation des capacités terrestres[[182]](#footnote-182)**

**de la *Bundeswehr***

*Par le Colonel Philippe FLECKSTEINER*

***Les Cahiers poursuivent leur tour d’horizon des principales armées européennes. Après le point de situation sur la réforme de la British Army, paru dans le numéro 28, voici une description de la transformation qui va toucher rapidement la Bundeswehr, et plus particulièrement l’armée de terre.***

**A**fin de se transformer définitivement en une véritable armée d’emploi, la *Bundeswehr* entame sa plus grande réforme depuis l’absorption de l’armée de l’ex-Allemagne de l’Est au début des années 1990. Il s’agit d’une réforme radicale, caractérisée par le terme «*Neuausrichtung*» qui peut se traduire par «refondation».

Cependant, il s’agit avant tout de rationaliser l’outil de défense. Certes, un débat sur la politique de sécurité et de Défense est lancé par le ministre de la Défense, M. de Maizière, mais sans toucher aux aspects fondamentaux tels que les prérogatives du *Bundestag* (Assemblée nationale), en particulier dans le processus décisionnel des opérations.

**Cadre général de la réforme**

Il s’agit de concilier le cadre stratégique avec les possibilités financières[[183]](#footnote-183) et les perspectives démographiques. L’Allemagne veut rester un acteur important dans le monde et apporter une contribution à sa mesure pour la gestion des crises et la prévention des conflits. **Au plan interarmées, le niveau d’ambition consiste à être en mesure de participer simultanément à deux opérations majeures (dont une comme nation-cadre) sur des théâtres différents, ainsi qu’à plusieurs petites opérations, avec un total de 10.000 hommes (dont 50% armée de Terre) contre 7.000 actuellement.**

**Les missions restent traditionnelles** et sont principalement la défense territoriale et collective (OTAN), la gestion des crises notamment avec l’UE, la contribution à la sécurité du territoire national, les opérations de sauvetage et d’évacuation et l’aide humanitaire.

Tout en réduisant son format, **la *Bundeswehr* conservera un large spectre de capacités** qui seront davantage mutualisées (notamment en les regroupant par type dans l’une ou l’autre armée), et l’effort portera sur les pions projetables et le besoin opérationnel actuel. La rationalisation du soutien sera poursuivie et de nouvelles solutions externalisées seront recherchées. Il y aura nécessairement une **réduction des cibles en** **équipements**.

L’organisation en cinq armées/services (Terre, Mer, Air, SKB[[184]](#footnote-184), Santé) sera conservée, mais le commandement ‒ à commencer par le MINDEF ‒ sera bouleversé sur les plans de l’organisation et du stationnement. Le centre de gravité du commandement de la *Bundeswehr* glissera vers l’est, autour de Berlin. Le nombre de garnisons passera de 328 à 264.

Enfin, la ressource humaine sera adaptée aux besoins d’une armée d’emploi (structure, recrutement, attractivité, etc.). **L’effectif total sera réduit de près de 30%.** Pour les militaires, il sera au maximum de 185.000 soldats, dont 170.000 militaires de carrière et sous contrat, ainsi que 5.000 à 15.000 volontaires (12 à 23 mois de contrat). La réduction de personnel résulte de la suspension du service militaire ‒ effective depuis le 01/07/11 ‒ et de la suppression d’environ 18.000 postes de carrière/contrat. Le taux de féminisation passera de 9% actuellement à 15%. Le personnel civil passera de 76.000 à 55.000 postes.

La mise en œuvre de cette nouvelle réforme a commencé début 2012 par le haut ‒ c’est-à-dire par le ministère ‒ et prendra au moins 4 à 5 ans pour l’essentiel.

**L’armée de Terre (*das Heer*) et les capacités terrestres en général**

Les capacités de la *Bundeswehr* disponibles pour des opérations terrestres ne se trouvent plus depuis longtemps dans la seule armée de Terre. En effet, une part importante d’appuis et de soutiens se trouve dans d’autres composantes. Si l’armée de Terre future comportera un volume de 55 à 60 bataillons, le SKB, de son côté, en comportera près de 21 (LOG, SIC, etc.), disponibles pour des opérations terrestres. L’armée de Terre ne doit donc plus être considérée seule, mais systématiquement replacée dans le contexte général de la *Bundeswehr*.

L’armée de Terre possédera une large gamme de capacités devant permettre d’emporter la décision dans l’ensemble du spectre des missions et des intensités, avec une capacité à durer différenciée, ménageant la possibilité de disposer du temps nécessaire entre les engagements. De plus, une capacité de réaction rapide face au développement de crises et à l’évolution d’une opération est assurée. La cohérence est notablement renforcée au sein de la brigade interarmes (BIA) et la modularité préserve la flexibilité pour un large spectre de missions.

**Niveau d’ambition: trois scénarios majeurs[[185]](#footnote-185)**

****

# Ressources humaines

Le personnel militaire de l’armée de Terre doit passer de 82.000 (BOP Terre, hors personnel en formation) à près de 61.000 postes au maximum[[186]](#footnote-186). Déjà, 15.000 postes d’appelés ont disparu. La déflation des 8.000 postes restants touchera surtout les sous-officiers et les volontaires 23 mois maximum, tandis que les EVAT passeront de 18.000 à 25.000.

**Organisation (voir les organigrammes en annexe)**

Si les bataillons et les brigades interarmes seront relativement préservés, en revanche, tout le commandement au-dessus de ce niveau subira une profonde réorganisation, tant sur le plan fonctionnel que sur celui du stationnement, y compris avec la perte d’un niveau. C’est l’un des points-clés de la réforme. Sa mise en œuvre sera délicate, car pour un niveau de commandement donné, il faudra garantir la permanence du commandement et des contributions aux opérations tout en se réorganisant soi-même et en pilotant la réorganisation des niveaux subordonnés.

* ***La réorganisation du commandement***

Le commandement Terre (*Kommando Heer*) sera créé fin 2012, en fusionnant l’EMAT (Bonn) et le CFT (Koblenz). Il doit être installé au complet 600 km plus à l’est, à Strausberg, près de Berlin, en 2013.

Au niveau immédiatement subordonné, le *Heeresamt* actuel, à Cologne, donnera naissance à deux organismes: prospective/doctrine/organisation restant sur place, et formation/entraînement, qui sera créé à Leipzig mi-2013.

* ***La réorganisation des forces***

La nouvelle structure prend pour référence les opérations de stabilisation (particulièrement l’Afghanistan) et présente un format très compact[[187]](#footnote-187) avec l’équivalent de 55 à 60 bataillons (contre 85 actuellement). Parmi les grands principes, on trouve:

* + le développement de l’aptitude au combat et des capacités indispensables au combat;
  + le renforcement des pions de base (bataillons et brigades);
  + la capacité pour les missions de partenariat/mentoring dans les EM des grandes unités;
  + l’application du «facteur 6» pour respecter le cycle opérationnel de 24 mois dont 4 en OPEX.

***Le niveau du corps restera multinational***[[188]](#footnote-188) tandis que les EM de division et de brigade seront renforcés. La division reste le niveau principal d’engagement pour une opération de haute intensité et son rôle dans la coordination du cycle de préparation opérationnelle sera encore accru. **Il restera trois divisions au lieu de cinq actuellement**[[189]](#footnote-189):

* + - deux divisions mécanisées à trois brigades interarmes (au lieu de deux BIA actuellement),
    - une division d’urgence (évacuation et opérations aéromobiles: forces spéciales, troupes aéroportées (TAP) et hélicoptères).

***Les BIA***supporteront la charge des OPEX et de leur préparation. Elles seront homogénéisées autant que possible et renforcées en infanterie, disposant toutes au minimum de deux bataillons d’infanterie. **Il restera neuf brigades au lieu de 12[[190]](#footnote-190):**

* six BIA au cœur du dispositif,
* le commandement des forces spéciales Terre (de niveau brigade) et la brigade des forces spécialisées,
* la Brigade franco-allemande, où la contribution allemande, récemment augmentée, restera inchangée.

## *Les bataillons*

Certaines formations seront dissoutes, tandis que d’autres seront transférées, notamment au SKB. Mais, finalement, très peu de mouvements auront lieu au niveau des bataillons restant à l’armée de Terre: trois créations, deux transformations[[191]](#footnote-191), deux transferts:

* l’infanterie gagnera un bataillon (total 20), et représentera un tiers de l’armée de Terre au lieu d’un quart;
* l’arme de la reconnaissance gagnera également un bataillon (multicapteurs);
* il ne restera plus que quatre bataillons de chars actifs au lieu de six actuellement;
* les bataillons d’artillerie et du génie se caractériseront par une mixité des moyens;
* les seules capacités de transmissions et d’appui au commandement seront une compagnie par brigade et par division;
* les bataillons de soutien (un par BIA) seront la seule capacité logistique de l’armée de Terre;
* la division d’urgence regroupera les capacités aéroportées et aéromobiles subsistant après des réductions assez importantes (globalement, 50% de TAP et 50% de TIGRE en moins).
  + **Les transferts de capacités et les capacités hors de l’armée de Terre.**

Certaines capacités sont transférées par l’armée de Terre à d’autres armées, ou vice-versa. Ainsi, une part non négligeable des capacités projetables nécessaires à l’armée de Terre pour ses opérations sera mutualisée et regroupée dans d’autres armées qui les mettront à disposition selon le besoin: SKB, armée de l’Air et service de Santé. Ces transferts, ainsi que les modalités de mise à disposition, font l’objet de «discussions d’interfaces» approfondies entre les différents acteurs pour éviter tout risque de lacunes capacitaires.

**L’armée de Terre transférera au SKB**:des transmissions et surtout le NBC, et à l’armée de l’Air les hélicoptères CH-53 et la défense sol-air.

**L’armée de Terre recevra du SKB** le domaine EOD/C-IED[[192]](#footnote-192), et de l’armée de l’Air les hélicoptères NH-90 (regroupés dans l’adT).

Quant aux capacités pour une opération terrestre se trouvant désormais hors armée de Terre:

* SKB: près de 21 bataillons (logistique, transmissions, renseignement, police militaire, NRBC);
* armée de l’Air: défense sol-air (missiles SATCP sur chenillettes, système PATRIOT, système MANTIS de protection des camps contre les projectiles d’artillerie);
* service de Santé: trois régiments médicaux.
  + ***Une réserve renforcée et orientée vers la défense du territoire***

Le nouveau concept de la réserve traduit la volonté de développer son rôle dans les missions de protection du territoire ainsi que pour le lien armée-nation. Sans qu’il soit prévu d’unités armées uniquement par des réservistes, la nouvelle structure de l’armée de Terre fait néanmoins apparaître des unités élémentaires ou des cellules semi-actives dans différentes armes, mêlant le personnel d’active, les volontaires (maximum 23 mois) et les réservistes.

* ***Equipements: réduction de cibles***

La réduction du format s’accompagnera d’une réduction du volume des équipements, voire des commandes, hormis pour l’infanterie légère (272 VBMR BOXER) et la reconnaissance (212 VBL FENNECK). La réduction de moitié du volume de TIGRE commandés (40 au lieu de 80) est particulièrement significative.

* ***Formation***

Les organismes de formation Terre[[193]](#footnote-193) seront rationalisés et regroupés[[194]](#footnote-194) en cinq centres:

* + infanterie et montagne;
  + génie et EOD/C-IED;
  + forces aéromobiles (hélicoptères et TAP);
  + blindés et reconnaissance ainsi qu’appui-feu indirect et interarmées;
  + maintenance.
    - ***Calendrier de la réorganisation: la priorité reste aux opérations***

La réorganisation débutera par le commandement et se terminera en 2016 par la formation. Chaque organisme sera réorganisé sur une période d’un an, dont six mois de préparation. Les forces seront réorganisées successivement à leur retour d’OPEX, à partir de 2013.

*Saint-cyrien, le Colonel Philippe FLECKSTEINER a servi dans des unités d’artillerie avant d’être affecté à l’état-major de la brigade franco-allemande. Titulaire d’un DESS en relations internationales européennes, il a suivi la scolarité de la Führungsakademie, avant de tenir plusieurs fonctions de haut niveau en administration centrale française ou allemande. Il est actuellement chef du détachement de liaison terre en Allemagne.*

### **Annexe 1: Future structure de l’armée de Terre allemande**



Annexe 2



**On a aimé**

**De Sedan à Sedan, une histoire de l’armée française**

**(tome II, 1918-1940)[[195]](#footnote-195)**

# Du Général (2°s) André BOURACHOT

**L**e général Bourachot (2°s) nous donne le tome II, et dernier, de son Histoire de l’armée française pour la période 1918-1940.

L’auteur montre comment, de renonciation en renonciation, la guerre de 1940 ne pouvait qu’être perdue. Après avoir souligné la dureté du traité de Versailles qui va fouetter l’amour propre d’une Allemagne persuadée qu’elle n’était pas la seule responsable de la guerre, il dénonce les promesses de conflits futurs générées par le charcutage de l’Autriche-Hongrie et la création de nouveaux États artificiels à l’est de l’Europe. Il décrit une succession de gouvernements de la IIIème République incapables de choisir entre un désarmement improbable et une vigilance armée rendue impossible par les hécatombes de la Grande Guerre. L’arrivée au pouvoir d’Hitler va accélérer la marche à la catastrophe et les problèmes de politique intérieure: front populaire et idéologie fascisante paralyseront les gouvernements français jusqu’à la défaite finale.

Les très difficiles relations des militaires et des civils à partir de 1924, les contraintes économiques, la difficulté de la société française à s’adapter au monde nouveau vont freiner la modernisation de l’outil de défense, que peu de responsables militaires ont anticipée. En opposition avec ce que prétend généralement l’historiographie, l’auteur fait remarquer que, plus que les doctrines inadaptées, ce sont des incohérences de détails qui minent les conceptions les meilleures et interdisent l’emploi de matériels qui n’étaient ni quantitativement, ni toujours qualitativement, insuffisants. Autant l’époque a su construire un système cohérent, mais inutile, de fortifications (ligne Maginot), autant elle a été incapable de mettre sur pied une armée de manœuvre, comme on disait à l’époque, à l’identique de ce que faisait l’Allemagne au même moment.

Et la France ira vers son destin!

**Le haut-commandement français sur le front occidental**

**1914-1918[[196]](#footnote-196)**

**Du Lieutenant-colonel Claude FRANC[[197]](#footnote-197)**

**A**u cours de la Grande Guerre, le haut-commandement couvre tous les niveaux, stratégique et tactique, depuis les relations politico-militaires jusqu’à l’engagement opérationnel des armées. Ce niveau s’est progressivement imposé comme celui où se concevait et se conduisait la bataille tactique, tout en passant par les relations interalliées des grands commandements respectifs.

Cette étude s’attache à décrire tant l’organisation et l’exercice de ce commandement que les conditions de déroulement du processus décisionnel, ainsi que le fonctionnement interne et intime des états-majors concernés. L’auteur nous conduit à une vision par le haut des opérations, tout en nous éclairant sur le poids des relations personnelles entre chefs militaires et décideurs politiques. Il amène ainsi parfois à revoir bien des idées reçue.



Directeur de la publication:

Gca (2°s) HOUBRON *(Association MINERVE)*,

Comité éditorial**:**

**Gbr VUILLAUME,**

**Col de LADOUCETTE,**

**Col PAUPERT,**

Col (H) MAZEL *(Association MINERVE)*,

Lcl VENTURA,

# Lcl (R) MISSET

Rédacteur en chef**:**

**Lcl VENTURA**

Rédacteur en chef adjoint**:**

**Lcl (R) MISSET**

Rédacteur en chef adjoint technique:

**Col (H) MAZEL**

Site intraterre: [www.cesat.terre.defense.gouv.fr](http://www.cesat.terre.defense.gouv.fr)

(rubrique publications)

1. **Comme son nom l’indique, cette rubrique comporte des articles qui n’engagent que leurs auteurs.** [↑](#footnote-ref-1)
2. Centre de formation initiale des militaires. [↑](#footnote-ref-2)
3. Système de contact renforcé par la polyvalence et l’infovalorisation. [↑](#footnote-ref-3)
4. Politique d’emploi et de gestion des parcs. [↑](#footnote-ref-4)
5. Un mouvement rétrograde exécuté sur le champ de bataille est qualifié de «repli» voire de «déroute» dans le cas précis où les troupes en repli ne sont plus ni commandées ni organisées. Mais la «déroute» peut également qualifier une retraite si le chef qui la subit n’a plus la maîtrise de ses forces. [↑](#footnote-ref-5)
6. Un repli d’ordre opératif non effectué sous la pression de l’adversaire et délibérément choisi, comme celui réalisé par les forces allemandes en 1917 en évacuant l’Aisne afin de raccourcir le front, ne s’apparente sans doute pas à une retraite mais à ce qu’il conviendrait d’appeler un repli stratégique (au sens actuel d’opératif). Il en va de même par exemple des replis successifs de l’armée autrichienne pendant la campagne de 1813 visant à épuiser les conscrits français en de vaines marches entre Dresde et Prague. [↑](#footnote-ref-6)
7. Curieusement, trois des retraites parmi les plus dramatiques et les plus connues de l’histoire militaire française font exception puisque survenues sans défaite préalable des forces principales, il s’agit de la retraite de Russie de 1812, de «la débâcle» de 1940 et de la destruction des forces du Nord Tonkin sur la route coloniale 4 en 1950. [↑](#footnote-ref-7)
8. Composée de troupes légères, mobiles, accrocheuses avec une forte proportion de cavalerie et à partir du XXème siècle de forces mécanisées. [↑](#footnote-ref-8)
9. Moins connue que la retraite de 1812, la fin de la campagne d’Allemagne de 1813 lui est tout à fait comparable; ainsi seuls 70.000 hommes franchirent le Rhin sur les 450.000 du début de campagne, des chiffres assez comparables aux 100.000 rescapés sur 600.000 de la campagne de Russie. [↑](#footnote-ref-9)
10. En apparence ces opérations allemandes relèvent plus du seul art défensif que de l’art de retraiter. Cependant ces opérations, certes défensives, s’inscrivent le plus souvent dans un contexte général de recul allemand. Elles ne faisaient d’ailleurs pas initialement partie de la doctrine de la Wehrmacht et semblent avoir été mises au point à partir de 1943 par la force des choses. Cela en fait donc un nouveau genre de retraite adapté au combat mécanisé moderne. De plus, elles offrent de bonnes méthodes à appliquer dans une problématique de repli. Trois types de défense en profondeur furent en fait mises en œuvre par les forces du Reich. D’abord, la «défense mobile» faite de coups d’arrêts et de contre-attaques dont l’objectif est surtout de gagner des délais. Ensuite, la «défense d’usure», déjà expérimentée par la 14ème DI du Général de Lattre en 1940, qui voit le défenseur laisser dans chaque ville, bois et village des môles défensifs dépassés, dits «en hérisson», afin d’enrayer l’offensive ennemie et dont le but est principalement l’attrition et la désorganisation de l’adversaire. Enfin, la «défense sur des lignes fortifiées successives» dont le meilleur exemple est sans doute celui des combats retardateurs de Von Kesselring en Italie en 1944. [↑](#footnote-ref-10)
11. Sur les responsabilités du Maréchal Grouchy et des autres grands capitaines de la campagne de 1815, se reporter à l’article de l’auteur «Il faut réhabiliter Grouchy» paru dans le numéro 25 des Cahiers du CESAT d’octobre 2011. Les principales fautes sont à rechercher notamment chez Ney, Soult, Drouet d’Erlon et l’Empereur lui-même. [↑](#footnote-ref-11)
12. Économie des moyens, concentration des efforts et liberté d’action. [↑](#footnote-ref-12)
13. Parmi les exemples d’évacuations réussies par voie maritime citons les retraites réussies des Japonais de Guadalcanal ou d’une bonne partie des forces allemandes de Sicile, toutes deux effectuées en 1943. Celle de Dunkerque en revanche ne peut servir de leçon tactique car sa réussite tient surtout au relâchement de la pression des divisions allemandes. [↑](#footnote-ref-13)
14. En un mois, du 10 décembre 1915 au 9 janvier 1916, ce sont 145.000 hommes, 15.000 animaux et 900 pièces d’artillerie qui sont évacués. [↑](#footnote-ref-14)
15. Rappelons que l’opération Fortitude, l’une des plus importantes actions de «déception» de l’histoire visait pour les alliés à faire croire aux forces allemandes à un débarquement dans le Pas-de-Calais. [↑](#footnote-ref-15)
16. La bataille de La Rothière pendant la campagne de France de 1814 en offre un autre exemple; l’armée impériale, pourtant au contact des coalisés se dérobe pendant la nuit en laissant intentionnellement les feux de bivouacs allumés. [↑](#footnote-ref-16)
17. «***The calculus of consent***»*,* 1962, James Buchanan et Gordon Tullock. L’école des choix publics (*Public Choice Theory*) s’enracine, entre autres, dans l’école économique autrichienne. [↑](#footnote-ref-17)
18. S’il y a une séparation entre le propriétaire et le manager de l’entreprise, des procédures doivent être mises en œuvre pour contrôler l’efficacité du manager, cf. la théorie de l’agence. [↑](#footnote-ref-18)
19. Niskanen, «***Bureaucracy and representative government***», 1971. Cet ouvrage évoque les dérives de la bureaucratie. [↑](#footnote-ref-19)
20. Nordhaus, «*The political business cycle*»*,* Review of economic studies, 1975. [↑](#footnote-ref-20)
21. On peut considérer que la LOLF (2001), les stratégies ministérielles de réforme (2003), la révision générale des politiques publiques (2007) ou la création d’agences s’inscrivent de façon générale dans la mouvance du nouveau management public. Néanmoins, celui-ci est associé plus spécifiquement aux démarches «*lean*», étudiées en troisième partie. [↑](#footnote-ref-21)
22. Cette préoccupation de conformité du produit à des normes techniques est l’objet courant des 18.500 autres normes. Ex.: outillage, sécurité alimentaire, etc. [↑](#footnote-ref-22)
23. Ce raisonnement initial revient à l’ingénieur et statisticien américain Edwards Deming: il observe que les produits défectueux ont pour origine principalement des défauts d’organisation et non des fautes individuelles des ouvriers. [↑](#footnote-ref-23)
24. Le déplacement du centre d’intérêt vers l’ensemble de l’organisation, dû à la *doctrine*, de même que le caractère souple et qualitatif des normes dans le cadre de l’*approche ISO*, n’aide certes pas à la bonne compréhension de la matière, ou plutôt *des* matières, les deux visions (doctrine et normes ISO) devant être distinguées. [↑](#footnote-ref-24)
25. Pour mémoire, *huit principes de management* sont détaillés de façon saisissante au sein de la norme ISO 9000. [↑](#footnote-ref-25)
26. Cela est vrai cependant de beaucoup d’autres théories du management, dont les intentions commerciales, autant que scientifiques, les conduisent à des attitudes «syncrétistes», tout en revendiquant une antériorité. [↑](#footnote-ref-26)
27. Ainsi du service du commissariat des armées, dont les structures antérieures d’armées ont presque toutes été dissoutes au profit d’un ensemble simplifié et fondé sur les besoins de clients/administrés. Cette évolution s’apparente à une démarche de *reengineering*, constituante majeure du *lean management*. [↑](#footnote-ref-27)
28. Le cabinet Mac Kinsey notamment. [↑](#footnote-ref-28)
29. Cette traduction s’est finalement imposée, créée en 1986 par des chercheurs du *Massachussetts institute of technology*. [↑](#footnote-ref-29)
30. La maturité du consommateur correspond à un stade où celui-ci est mieux formé, plus exigeant et a des goûts plus volatils. [↑](#footnote-ref-30)
31. Le *reegineering* («réorganisation») vise à restructurer l’organisation plutôt qu’à l’améliorer, cet objectif relevant davantage de la qualité. [↑](#footnote-ref-31)
32. Le rapport Picq, du conseiller-maître à la Cour des comptes Jean Picq, paru en 1995, en constitue une illustration. Subordonnant les structures organiques de l’État à ses missions, énumérées limitativement («*Que doit faire l’Etat?*», puis seulement, «*Comment doit-il le faire?*»), il ne lui a pas été donné de suite concrète. [↑](#footnote-ref-32)
33. **Publié dans le numéro 25 de la revue Penser les Ailes Françaises, cet article est repris dans les Cahiers du CESAT, avec l’aimable autorisation de cette dernière.** [↑](#footnote-ref-33)
34. Chercheuse au CESA, spécialiste des questions spatiales [↑](#footnote-ref-34)
35. U.S. Air Force Space Command, *Strategic Master Plan FY06 and Beyond*, Peterson AFB, octobre 2003. [↑](#footnote-ref-35)
36. Everett Dolman, “***Astropolitik, classical Geopolitics in the Space Age****”*, London, Frank Cass, octobre 2002, 208 p. [↑](#footnote-ref-36)
37. La vision de l'auteur se situe dans le courant réaliste des relations internationales. [↑](#footnote-ref-37)
38. Cf Bertrand Badie «***La Fin des territoires****»*, Paris, Fayard, 1995, Coll. L'espace du politique, 276 p. [↑](#footnote-ref-38)
39. Xavier Pasco, «*Vers une politique territoriale de l'Espace ?- le renouveau américain* », Géopolitique, avril 2007, n° 98, p.12-13. [↑](#footnote-ref-39)
40. Le continent eurasiatique – «*pivot géographique de l'histoire»,* selon Mackinder. [↑](#footnote-ref-40)
41. Dont il adapte implicitement, pour le milieu spatial, l'idée que «*le monde est au seuil de l'ère aéronautique au cours de laquelle les destinées de tous les peuples se joueront dans les airs*». Cf Serge Grouard, «***La guerre en orbite. Essai de politique et de stratégie spatiales****»,* Paris, Économica, 1994, Coll. Bibliothèque Stratégique, p. 43. [↑](#footnote-ref-41)
42. Hervé Coutau-Bégarie, «***Traité de stratégie****»*, Paris, Économica, 6ème ed., 2008, Coll. Bibliothèque Stratégique, p. 704. [↑](#footnote-ref-42)
43. John J.Klein, “***Space Warfare: Strategies, Principles and Policy****”*, Londres, Routledge, 2006, p. 6. [↑](#footnote-ref-43)
44. Hervé Coutau-Bégarie, *op.cit.*, p. 944. [↑](#footnote-ref-44)
45. John J. Klein, *op.cit.*, p. 15. [↑](#footnote-ref-45)
46. Elle reste en effet limitée à la trajectoire orbitale. Tout au plus, un changement d'orbite est faisable, quoiqu'il exige une grande maîtrise technologique et reste coûteux en énergie. Enfin, le maintien même de l'orbite satellitaire oblige à un suivi minutieux. [↑](#footnote-ref-46)
47. Ligne de Karman située à environ 100 km au-dessus de la surface terrestre. [↑](#footnote-ref-47)
48. Everett Dolman, *op.cit*., p. 69. [↑](#footnote-ref-48)
49. Alexis Bautzmann, «*Les grandes divisions de l’espace*», Hors-série *Diplomatie*, août-septembre 2009, n° 9, p. 10. [↑](#footnote-ref-49)
50. L’opération de la Chine de destruction d’un de ses satellites en 2007, ou encore la même opération américaine un an après, attestent de la réalité de la menace. [↑](#footnote-ref-50)
51. *Ibid*, p. 74. [↑](#footnote-ref-51)
52. D. Cole and D. Cox, “***The challenge of the Planetoids****”* (Philadelphia, PA : Chilton Press, 1964), p.5.Cité inEverett Dolman, *op.cit.,* p. 149. [↑](#footnote-ref-52)
53. *Ibid*, p. 179. [↑](#footnote-ref-53)
54. *Ibid*, p.16. [↑](#footnote-ref-54)
55. Marie de Jerphanion, «*Vers un rapprochement de la morale et de la Realpolitik?*», *La Revue internationale et stratégique*, n° 67, automne 2007, p. 133. [↑](#footnote-ref-55)
56. Conférence à l’École militaire sur «La militarisation de l'espace», *ANAJ-IHEDN*, 9 octobre 2009 [↑](#footnote-ref-56)
57. Xavier Pasco, conférence citée. [↑](#footnote-ref-57)
58. “*The annual report to Congress - Military Power of the People's Republic of China”* de mars 2009 : <http://hongkong.usconsulate.gov/uploads/images/2gxa2UnPNVwX8w5cE3smAQ/uscn_dod_2009032501.pdf> [↑](#footnote-ref-58)
59. La Russie coopère déjà avec la Chine sur les affaires militaires spatiales. Cf *The annual report to Congress*, *op.cit.,* p. 49. En janvier 2007, l'Inde a annoncé le lancement par les forces indiennes du processus de création d'un centre de commandement de défense spatiale, sans préciser de délai pour sa réalisation. Cf Karol Barthélémy, «Du rififi dans l’espace: Star Wars épisode 2007?», *Latitude 5*, n° 76, avril 2007, p. 30. [↑](#footnote-ref-59)
60. Alain Dupas, conférence à l'École militaire: «Quelles stratégies pour les États-Unis et le monde pour l'exploration humaine du système solaire au XXIème siècle?», *Association planète Mars,* 1er décembre 2009. [↑](#footnote-ref-60)
61. Programme «*Constellation*» qui correspondrait au programme Apollo amélioré. [↑](#footnote-ref-61)
62. Les Chinois se retrouveraient alors seuls dans la course. Rappelons qu’ils envisagent le lancement d’une fusée inhabitée vers la Lune en 2012 avant d’y envoyer des hommes autour de 2020. [↑](#footnote-ref-62)
63. *Diplomatie* n° 45, p.8. [↑](#footnote-ref-63)
64. http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/national\_space\_policy\_6-28-10.pdf [↑](#footnote-ref-64)
65. Charles-Philippe David, «***La Guerre et la Paix****»*, Presses de Sciences Po, 2006, 2ème édition, p. 88. [↑](#footnote-ref-65)
66. **Le Comité éditorial rappelle que, dans cette rubrique, les articles sont de la seule responsabilité des auteurs, mais acceptera tout article en réponse à ceux publiés ici.** [↑](#footnote-ref-66)
67. *Cours supérieur d’État-major, 125ème promotion* [↑](#footnote-ref-67)
68. Pour les lecteurs qui en douteraient, je rappellerai que statistiquement, le taux de réussite de l’avis du public est de 91% dans le jeu *Qui veut gagner des millions*. [↑](#footnote-ref-68)
69. Général Desportes, «**Décider dans l’incertitude**», Économica, 2007. [↑](#footnote-ref-69)
70. Enseignements tirés d’une expérience opérationnelle. C’est une procédure incontournable au sein des armées américaines pour apprendre de ses succès autant que de ses erreurs et ainsi accroître ses compétences. [↑](#footnote-ref-70)
71. FÉLIN: Fantassin à Équipements et Liaisons Intégrés; SIR: Système d'Information Régimentaire. Le concept est que la rapidité de compréhension et de décision procure un avantage décisif sur un ennemi *de facto* incapable de prendre l’initiative et dont les réactions ont systématiquement un temps de retard. [↑](#footnote-ref-71)
72. «**Le fil de l’épée»**, Omnibus, 1999 [↑](#footnote-ref-72)
73. «**L’étrange défaite»**, Gallimard, 1990 [↑](#footnote-ref-73)
74. Ayant le sens de la formule, le commandant de notre bataillon de jeunes saint-cyriens affirmait que «dans le thalweg de la facilité, l’EOA (élève officier d’active) emprunte toujours la pente au plus fort pourcentage». [↑](#footnote-ref-74)
75. Écoles de formation initiale des officiers de l'armée de Terre. [↑](#footnote-ref-75)
76. Thomas Hobbes, «**Le Leviathan**», Gallimard, 2000. [↑](#footnote-ref-76)
77. On dit d’un ennemi qu’il est fixé quand on est parvenu à l’empêcher de manœuvrer. Il ne peut plus prendre d’initiative, avancer ou reculer. C’est en général l’étape qui précède sa destruction. [↑](#footnote-ref-77)
78. Le chanteur et comique, fils de Françoise Dolto et inoubliable interprète de « Rosalie », pas le terroriste ! [↑](#footnote-ref-78)
79. *International Security Assistance Force*. C’est la coalition de près de 50 pays qui intervient actuellement en Afghanistan. [↑](#footnote-ref-79)
80. C’est le terme exact employé officiellement pour décrire le concept. [↑](#footnote-ref-80)
81. On peut penser par exemple aux critiques du Général Desportes sur la pertinence de la doctrine de contre-insurrection en Afghanistan en juillet 2010. Un débat doctrinal potentiellement très riche a été bien vite occulté par celui, plus convenu, du devoir de réserve. [↑](#footnote-ref-81)
82. **Ces réflexions d’un officier autrichien, en formation dans l’armée de Terre française, sur les avantages et inconvénients de la création d’une école militaire de langues peuvent être considérées comme un écho à l’article paru dans les Cahiers du CESAT n°28 du mois de juin «défense et illustration de la langue française»** [↑](#footnote-ref-82)
83. Circulaire N° 274409/DEF/RH-AT/FS/LANGUES relative à la formation, aux évaluations et à l'attribution des niveaux de compétences en langues étrangères du personnel d'active de l'armée de Terre pour le cycle de formation 2011-2012. [↑](#footnote-ref-83)
84. Centre de formation interarmées au renseignement (Strasbourg). [↑](#footnote-ref-84)
85. Division langues étrangères appliquées. [↑](#footnote-ref-85)
86. Centre national de formation aux langues et à l’international (Rochefort-sur-mer). [↑](#footnote-ref-86)
87. Témoignage du Colonel Heluin, CDC du groupement tactique «Richelieu» en Afghanistan 2010-2011 lors de son intervention au CSEM le 6 octobre 2011. [↑](#footnote-ref-87)
88. Dans l’enseignement du français langue étrangère, ce type d’enseignement a été nommé «FOS» – français sur objectif spécifique. Mais les méthodes du FOS peuvent également être utilisées dans l’enseignement des langues étrangères en général. Pour plus d’informations: <http://www.ciep.fr/carnetadFLE/docs/repertoire-methodes-fos.pdf>, 11 octobre 2011, 20h20. [↑](#footnote-ref-88)
89. <http://www.defense.gouv.fr/operations/afghanistan/dossier/le-dispositif-francais-pour-l-afghanistan>. 11 octobre 2011, 20h26. [↑](#footnote-ref-89)
90. General Charles C. Krulak, «*The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*» Marines Magazine (January 1999) [↑](#footnote-ref-90)
91. Colonel Henri Boré, «*Cultural Awareness and Irregular Warfare: French Army, Experience in Africa*» Military Review (Fort Leavenworth, July-August 2006), p. 108-111. [↑](#footnote-ref-91)
92. Kevin D. Stringer, «*Educating the Strategic Corporal: A Paradigm Shift*» [http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/11-20/ch\_8.asp 11 octobre 2011](http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/11-20/ch_8.asp%2011%20octobre%202011), 21h40. [↑](#footnote-ref-92)
93. Andreas Prutsch, «***Die Anwendung des Gemeinsamen europäischen Referenzrahmens für Sprachen im Bereich der Sprachausbildung des Österreichischen Bundesheeres***». (Wien 2011), p. 40-60. [↑](#footnote-ref-93)
94. Cellule d’intervention de soutien psychologique de l’armée de Terre. [↑](#footnote-ref-94)
95. Les linguistes considèrent pour leur majorité que la parole est universelle, tandis que l’écriture ne l’est pas. [↑](#footnote-ref-95)
96. Pour plus de détails sur ce sujet, lire Noam Chomsky, «***On nature and language****»,* Cambridge University Press*,* 2002*.* [↑](#footnote-ref-96)
97. Ralph D. Sawyer, «***The Tao of Spycraft- intelligence theory and practice in traditional China****»*, Westview, 2004. [↑](#footnote-ref-97)
98. Interview de Benoît Dupont, Directeur du centre de criminologie comparée de Montréal, *Géopolis*, RSR, 12/08/2011. [↑](#footnote-ref-98)
99. Ali H. Soufan & Daniel Freedman, «***The Black Banners****»*, W.W. Norton & Co. 2011. [↑](#footnote-ref-99)
100. Ali A. Allawi, «***The occupation of Iraq, winning the war, losing the peace****»*, Yale University Press, 2007. [↑](#footnote-ref-100)
101. Mathieu Guidère, «***Irak in Translation ou de l’art de perdre une guerre sans connaître la langue de son adversaire»,*** Éditions Jacob-Duvernet, 2008. [↑](#footnote-ref-101)
102. François Dickes, «*Les langues au service de l’opérationnel, l’exemple de l’institut de Monterey»*. [↑](#footnote-ref-102)
103. «***Itinéraire d’un français libre****». Jacques Henri Schloessing*, Avant propos du chef d’état major de l’armée de l’Air, le Général Jean-Paul Palomeros. Colonel Patrick Collet [↑](#footnote-ref-103)
104. «*Les cahiers de la réflexion doctrinale. Sous le feu, réflexions sur le comportement au combat*». Colonel Michel GOYA [↑](#footnote-ref-104)
105. Document d’emploi «Forces terrestres 04» [↑](#footnote-ref-105)
106. «***Les cadres sociaux de la connaissance****»*, Georges Gurvitch 1966 [↑](#footnote-ref-106)
107. Un sondage réalisé en septembre 2011 révèle qu’une population âgée de 18 à 29 ans privilégie, dans la description de l’entreprise idéale: un cadre de travail agréable, des horaires de travail flexibles, une rémunération conséquente. L’incitation à l’esprit d’initiative, à la prise de responsabilités ou le charisme du chef n’apparaissent qu’en dernières préoccupations de cette génération. [↑](#footnote-ref-107)
108. «*Fidéliser la génération Y, un défi pour l’armée de Terre»*. Les cahiers du CESAT, juillet 2011. Capitaine C.Theiller [↑](#footnote-ref-108)
109. «***Au-delà des armes****»*. P85-86 Line Sourbier-Pinter [↑](#footnote-ref-109)
110. «*Historique des corps de troupes»*. Ministère de la Guerre 1900 [↑](#footnote-ref-110)
111. «***Psychanalyse du guerrier****»*, Claude Barrois 1993 [↑](#footnote-ref-111)
112. «*Francs tireurs et centurions»*, Focus stratégique de l'IFRI, Étienne de Durand. Mars 2011 [↑](#footnote-ref-112)
113. *Counter-Indect fires* selon la dénomination anglo-saxonne. Cet acronyme sera utilisé tout au long de cet article pour des soucis de cohérence. [↑](#footnote-ref-113)
114. *Counter-Battery Radar*: en service au 1er régiment d’artillerie, ces radars de trajectographie détectent jusqu’à 40 km et ont une précision d’acquisition de l’ordre de 50 m. [↑](#footnote-ref-114)
115. SL2A: système de localisation acoustique de l’artillerie. La détection est faite à partir des ondes sonores émises par les pièces d’artillerie lors du tir. [↑](#footnote-ref-115)
116. Automatisation des tirs et des liaisons de l’artillerie sol-sol: système de commandement numérisé de l’artillerie, interopérable avec SICF. [↑](#footnote-ref-116)
117. C*ollateral dammage estimate*. [↑](#footnote-ref-117)
118. La dispersion d’un tir d’artillerie augmente avec la distance canon-cible. Plus la cible est éloignée, plus le tir sera imprécis. [↑](#footnote-ref-118)
119. Ballons captifs équipés de moyens optroniques. [↑](#footnote-ref-119)
120. *Ground Alerter 10* et *Light Counter Mortar Radar*: radars anti-mortier d’alerte. [↑](#footnote-ref-120)
121. *Unexploded Object*: munition ou sous-munition non explosée laissée sur le champ de bataille. Ramassée par le combattant ennemi, elle peut être utilisée comme matière première pour ses engins explosifs improvisés ou en tant que telle, comme munition pour ses propres pièces. [↑](#footnote-ref-121)
122. *Counter-Rockets Artillery Mortars*: famille de systèmes d’armes qui, en asservissant des canons à grande cadence de tir à des moyens de localisation très performants, permettrait de détruire les munitions ennemies sur leur trajectoire. [↑](#footnote-ref-122)
123. détachement de liaison d’artillerie [↑](#footnote-ref-123)
124. *Intelligence Surveillance Target Acquisition Reconnaissance*: bataillon de renseignement de la *Task Force* La Fayette. [↑](#footnote-ref-124)
125. *Forward Operating Base*: base avancée opérationnelle. [↑](#footnote-ref-125)
126. Forward Operational Base: base opérationnelle déployée à proximité de la zone d’opération regroupant au minimum une unité élémentaire et concentrant l’essentiel des moyens de commandement, de soutien et d’appui. Les unités déployées en Kapisa se répartissent sur 4 emprises: Fob Tora, Fob Daram Daram, Fob Nijrab et Fob Tagab. [↑](#footnote-ref-126)
127. Combat Out Post: poste avancé, du volume maximum de l’unité élémentaire, beaucoup moins grande qu’une FOB. Il s’agit avant tout d’un point de surveillance. [↑](#footnote-ref-127)
128. Les *compounds* sont généralement constitués d’une cour intérieure possédant son puits, autour de laquelle se répartissent les espaces de vie sur deux étages. La hauteur des murs d’enceinte dépasse le plus souvent les quatre mètres. Excellents postes d’observation et de tir, ils forment également un véritable labyrinthe propice aux actions brèves de harcèlement. [↑](#footnote-ref-128)
129. Centre d’entraînement en zone urbaine [↑](#footnote-ref-129)
130. Cette période est également consacrée à une remise en condition des détachements et à une reconstitution des stocks, soit en fond de vallée, soit à l’intérieur de la zone habitée. [↑](#footnote-ref-130)
131. Improvised explosive device [↑](#footnote-ref-131)
132. Forteresse médiévale puissamment défendue située à la frontière entre les royaumes croisés et les terres musulmanes, le krak était une base idéale pour mener des attaques et des raids contre les villes et les forces musulmanes. Ces raids étaient destructeurs et leur rapidité les rendait imparables, le krak servant de point de repli une fois le pillage effectué. [↑](#footnote-ref-132)
133. Roquette antichar chinoise utilisée par l’insurrection pour frapper à l’intérieur des emprises. [↑](#footnote-ref-133)
134. En référence à l’un des camps romain encerclant un village d’irréductibles gaulois [↑](#footnote-ref-134)
135. Ce «trilemme», dit de Zambernardi, postule que les troupes agissant en contre insurrection ne sont capables d’accomplir que deux de ces missions simultanément, laissant toujours un angle mort dans leur tactique. [↑](#footnote-ref-135)
136. Close combat attack [↑](#footnote-ref-136)
137. Lors de la phase de contrôle permanent, les sections allaient s’approvisionner sur les marchés locaux. [↑](#footnote-ref-137)
138. C’est de cette manière que le BG Richelieu à découvert que les nombreux mouvements nocturnes d’hommes portant des pelles correspondait aux travaux d’irrigation et non pas à la pose d’IED. [↑](#footnote-ref-138)
139. L’occupation des *compounds* a été facilitée par l’action des unités spécialisées en opérations d’influence. À cela s’ajoutait la tradition d’hospitalité afghane et un dédommagement financier. [↑](#footnote-ref-139)
140. Il peut être admis que les insurgés ne prendraient pas le risque de polluer la zone habitée avec des dispositifs explosifs. [↑](#footnote-ref-140)
141. Train de combat [↑](#footnote-ref-141)
142. L’eau des puits a été utilisée autant pour l’hygiène que pour la consommation après ajout de pastilles de purification. [↑](#footnote-ref-142)
143. Headquarters, Department of the Army, *Field Manual FM 5-0, The Operations Process* (Washington, DC, *Department of the Army Publications, March 2010*). Le concept de *Design* a d’ailleurs été introduit de manière partielle dans la doctrine OTAN sans prendre en compte l’étendue des transformations qu’il implique pour les forces armées américaines (philosophie de commandement [*Mission Command*], techniques collaboratives, présentation de solution [*Packaging*] et optimisation du processus C6 [*Context, Consultation, Collaboration, Coordination, Control, Unity of Command*]. [↑](#footnote-ref-143)
144. Frank G. Hoffman, “***Conflict in the 21st Century: the Rise of Hybrid Wars****”* (*Arlington, VA: Potomac Institute for Policy Studies, 2007*). [↑](#footnote-ref-144)
145. Les systèmes complexes sont caractérisés par la multiplicité des acteurs et la fréquence des interactions entre ces acteurs. Pour plus d’informations, lire l’article d’Alex Ryan, *The Foundation for an adaptive Approach, Insights from the Science of Complex Systems*, *Australian Army Journal*, Vol. VI, No. 3 (2009), 69-90. [↑](#footnote-ref-145)
146. Méthode analytique linéaire du type MEDO (méthode d’élaboration de la décision opérationnelle) ou MDMP (*Military Decision Making Process*). [↑](#footnote-ref-146)
147. Paul Yingling, “*A Failure in Generalship”*. Armed Forces Journal, 2007, http://www.armedforcesjournal.com/2007/05/2635198. [↑](#footnote-ref-147)
148. L’institut de recherche sur la théorie opérationnelle (OTRI) est un des *think-tanks* qui participent à l’élaboration de la doctrine stratégique de l’État hébreu. Se réclamant de la pensée de Gilles Deleuze ou de Bernard Tschumi, OTRI a naturellement développé le *Design* à partir des thèmes de l’architecture appliqués au combat urbain dans les territoires palestiniens. Concernant le Général de brigade Shimon Naveh, voir le lien http://haaretz.com/weekend/magazine/dr-naveh-or-how-i-learrned-to-stop-worrying-and-walk-through-walls-1,231912. [↑](#footnote-ref-148)
149. Maj. William T. Sorrells, “*Systemic Operational Design: An Introduction”* (Monograph, *School of Advanced Military Studies, U.S. Army Command and General Staff College*, 2005). [↑](#footnote-ref-149)
150. Le Général James N. Mattis (chef de l’*US Joint Forces Command*) concluait d’ailleurs à l’abandon du principe d’EBO comme procédé central de planification, jugé plus adapté au cycle de ciblage de l’*US Air Force* qu’à l’emploi de grands ensembles interarmées à dominante terrestre. [↑](#footnote-ref-150)
151. Lire le bulletin du détachement de liaison français aux USA, Colonel Jean-Claude Bréjot, *Le* Design*, nouvelle étape de la planification opérationnelle*, 4ème trimestre 2010. [↑](#footnote-ref-151)
152. L’article du Colonel John J. Marr offre une illustration historique du concept de *Design* en décrivant les efforts entrepris par le *Chief of Staff Supreme Allied Commander* (COSSAC) pour planifier la reconquête de l’Europe occupée par les forces allemandes. *Design the Victory in Europe*, *Military Review*, No.4, *July-August* 2011, 62-68. [↑](#footnote-ref-152)
153. Colonel Jean-Michel MILLET, *L’*Operational Design *ou la réflexion avant la planification d’une opération complexe,* Héraclès*,* N°.42 (Avril 2011), 6-7. [↑](#footnote-ref-153)
154. «***Le Général Leclerc vu par ses compagnons de combat***», édition Alsatia, Paris 1949, p 91. [↑](#footnote-ref-154)
155. Cité par Jean-Christophe Notin dans«***Leclerc***», édition Perrin, 2005. [↑](#footnote-ref-155)
156. Il s’agit d’une opération de petite envergure (400 hommes dont 112 européens, 162 véhicules), mais de grande difficulté en raison de la profondeur de l’objectif en territoire italien (450 km) et des brefs délais laissés par le climat pour le montage. [↑](#footnote-ref-156)
157. Le *Long Range Desert Group* du Major Clayton, qui sera utilisé par Leclerc pour éclairer sa progression. [↑](#footnote-ref-157)
158. «***Le Général Leclerc vu par ses compagnons de combat***», Op cit, p.109. [↑](#footnote-ref-158)
159. Avant qu’elle ne soit théorisée par Michael Waltkins, Leclerc a compris et mis en œuvre la règle des 90 jours. [↑](#footnote-ref-159)
160. «***Le Général Leclerc vu par ses compagnons de combat***», Op cit, p 173 [↑](#footnote-ref-160)
161. Les fameux GTV, GTL et GTD identifiés par l’initial de leurs chefs respectifs en 1943: V pour Warabiot, L pour Langlade, D pour Dio. [↑](#footnote-ref-161)
162. Forces françaises libres. [↑](#footnote-ref-162)
163. Op. cit. [↑](#footnote-ref-163)
164. Effet Wallenda: capacité à poursuivre des objectifs positifs, de verser toute son énergie dans la tâche à accomplir, sans regarder derrière ni exhumer des excuses pour les évènements passés [↑](#footnote-ref-164)
165. Chargé d’études à l’INSERM [↑](#footnote-ref-165)
166. **La rubrique «NOUVELLES d’AMÉRIQUE» reprend pour chaque Cahiers du CESAT le texte de présentation de l’un des bulletins mensuels du Détachement de Liaison Terre (DLT) aux États-Unis rédigé au cours du trimestre écoulé. Ces bulletins peuvent être consultés sur le site Intraterre où ils sont mis en ligne par l’EMAT/CCB.**  [↑](#footnote-ref-166)
167. Officier inséré au commandement des transmissions de l’*US Army* Fort Gordon, GA - USA [↑](#footnote-ref-167)
168. systèmes d'information opérationnelle et de commandement. [↑](#footnote-ref-168)
169. Un avantage considérable de ces technologies est de permettre la connexion et la déconnexion de nouveaux relais sans recourir à la configuration manuelle et fastidieuse du réseau. Il en est de même lors de l'altération d'un lien sans fil ou de l'ajout de nouvelles passerelles d'accès à l'infrastructure filaire. C'est une technologie de rupture comparée aux solutions centralisées classiques sans fil avec station de base [↑](#footnote-ref-169)
170. Données extraites du *Livre blanc de CISCO*, 2 juin 2010 [↑](#footnote-ref-170)
171. Le trafic mensuel moyen en 2014 sera équivalent à 32 millions de personnes regardant *Avatar* en 3D en *streaming*, en continu pendant un mois… [↑](#footnote-ref-171)
172. Test en cours dans le cadre des *Network Integration Exercise*, Fort Bliss, TX - USA [↑](#footnote-ref-172)
173. Malgré des différences en *C4I*, *NETT WARRIOR* s’apparente au système FELIN opérationnel [↑](#footnote-ref-173)
174. Similitude en termes d’interface homme-machine (sorte de *PDA* avec écran couleur), et d’une radio logicielle dotée d’un GPS intégré [↑](#footnote-ref-174)
175. Les chefs de section et de groupe français disposent du SitComDe, sorte d’Ipad tactique affichant cartes, ordres graphiques et messages, et s’intégrant avec les autres SI des unités numérisées [↑](#footnote-ref-175)
176. Situation de référence [↑](#footnote-ref-176)
177. Pour les Américains, la demande d’appui feu (*Call for fire support)* canon ou appui CCA (close combat attack), CAS (close air support) [↑](#footnote-ref-177)
178. Commandant de brigade interarmes [↑](#footnote-ref-178)
179. *Tactical Ground Reporting* de GENERAL DYNAMICS; [↑](#footnote-ref-179)
180. Programme incrémental français SCORPION, et projets CONTACT et NUMTAC. [↑](#footnote-ref-180)
181. **Cette nouvelle rubrique est similaire à celle concernant les «NOUVELLES d’AMÉRIQUE» Elle proposera désormais des nouvelles des principales armées européennes.** [↑](#footnote-ref-181)
182. L’expression «capacités terrestres» veut traduire le fait que si l’armée de Terre allemande constituera toujours le cœur des capacités de combat terrestre de la *Bundeswehr*, une grande partie de l’environnement nécessaire aux opérations terrestres se trouvera dans d’autres composantes. [↑](#footnote-ref-182)
183. Budget de la défense: en 2011 = 31, 5 Mrds d’euros et en 2012 = 31, 7 Mrds d’euros. [↑](#footnote-ref-183)
184. SKB/*Streitkräftebasis*: c’est le service du soutien et des fonctions interarmées. [↑](#footnote-ref-184)
185. Pour la *Bundeswehr*, il s’agit là de la traduction de la notion de contrat opérationnel. [↑](#footnote-ref-185)
186. Avec le personnel hors BOP Terre (46.000, surtout au SKB) ainsi que le personnel Terre en formation (11.800), le total du personnel militaire Terre sera de près de 120.000. [↑](#footnote-ref-186)
187. L’armée de Terre allemande ne comporte plus de brigades spécialisées (BRens, BTAC, BLOG), ni de DSA, de NBC, de RMED. Tout ceci se trouve ailleurs, surtout au SKB. [↑](#footnote-ref-187)
188. La RFA est nation-cadre de trois CRR OTAN: CRRE, corps GE/NL, corps multinational Nord-Est en Pologne. [↑](#footnote-ref-188)
189. Dissolution d’une division mécanisée et fusion/réduction des divisions spécialisées (TAP) avec les divisions aéromobiles (brigade aéromobile et brigade d’appuis). [↑](#footnote-ref-189)
190. Seront dissoutes: une des deux brigades TAP, la brigade aéromobile, la brigade d’appuis (ART, ASA, NRBC). [↑](#footnote-ref-190)
191. Transformation de deux bataillons de chars en bataillons d’infanterie, l’un mécanisé, l’autre motorisé. [↑](#footnote-ref-191)
192. Explosive ordnance device/ contre-improvised explosive device [↑](#footnote-ref-192)
193. Les écoles des SIC, de la LOG et du NBC sont interarmées et dépendent du SKB. [↑](#footnote-ref-193)
194. Le regroupement sera fonctionnel sans qu’il y ait obligatoirement de co-localisation géographique. [↑](#footnote-ref-194)
195. Éditions Bernard Giovanangeli, 368 pages, 20€. [↑](#footnote-ref-195)
196. Éditions SOTECA, 2012 [↑](#footnote-ref-196)
197. Claude Franc, est Saint-cyrien de la promotion «Maréchal de Turenne» (1973-1975) et breveté de l’École de guerre (102ème promotion). Il publie des études historiques se rapportant aux conflits asymétriques et aux conflits majeurs du XXème siècle. Il est aussi l’auteur de nombreux articles pour les Cahiers du CESAT. [↑](#footnote-ref-197)