**Sommaire**



* **Éditorial  p. 3**

*Par le Général d’armée RACT-MADOUX*

* **Adresse du Commandant du CESAT  p. 7**

*Le Général O. JUMELET*

* **Un penseur militaire**

**Ferdinand FOCH (1851-1929) p. 11**

# *Par Monsieur M. MOTTE*

* **Articles d’intérêt général**

**Counterinsurgency in Afghanistan: lessons learned  p. 23**

*Par le Colonel John M. Spiszer, U.S. Army*

Quand l’argent est stratégique  p. 33

*Par Monsieur Hervé JUVIN*

**L’«opération *Verveine»*: projection de force et diplomatie aériennep. 41**

# *Par le Commandant (Air) Laurent LEVITTE*

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

**L’expérience militaire britannique dans le Helmand (2006-2009) p. 49**

*Par le Colonel Michel GOYA*

La manœuvre humanitaire  p. 53

###### *Par le Chef de bataillon Christophe LIBERT*

La surprise tactique en Afghanistan  p. 57

*Par le Chef de bataillon Matthias de LARMINAT*

**«L’évolution»dans les affaires militaires  p. 61**

*Par le Lieutenant-colonel Jean-Marc GIRAUD*

# Lettre à la famille du futur défunt p. 67

*Par le Commandant Fabien PERATA*

**De la nécessité d'objectiver la valeur opérationnelle  p. 71**

Par le Commandant Sébastien TRUAN

**Télécom militaires: le piège de la course technologique  p. 77**

*Par le Chef de bataillon Yann de BOISSESON*

L’externalisation par et pour les militaires  p. 81

*Par le Commandant Patrice SURACE*

Le «grand jeu» du ferroviaire afghan  p. 85

*Par le Capitaine Sylvain MESNIL*

**La retenue à la source en France: chimère ou avenir? P. 93**

*Par le Commissaire commandant Fanny FIANT*

# Tremblement de terre au Japon: témoignage d’un ORSEM p. 97

*Par le Lieutenant (ORSEM) Haruhiko KANAZAWA[[2]](#footnote-2)*

* **Les grands capitaines**

**Le Général Ariel SHARON: *Faut-il lui rendre hommage?* p. 103**

*Par le Chef d’escadrons Arnaud LAFOLIE*

* **Nouvelles d’Amérique**

*Par le Colonel Bertrand Darras*

**Orientation stratégique de l’US Army  p. 111**

**De possibles obstacles sur la route de la transition p. 113**

* **On a aimé**

****Chronologie commentée de la Première Guerre Mondiale p. 115****

**du Lieutenant-colonel. Rémy Porte**

**Les intellectuels faussaires (le triomphe médiatique des experts en mensonge) p. 115**

**de Pascal BONIFACE**

**Toute l’histoire du monde. Toute la géographie du monde  p. 116**

# de Jean-Claude BARREAU et Guillaume BIGOT

## Dictionnaires p. 116

**Du Lieutenant-colonel (OLRAT) Jean-Claude LALOIRE**

## Principes de contre-insurrection p. 117

**des Colonels de COURREGES, GERMAIN et LE NEN**

## De bons petits soldats p. 118

## de David FINKEL

**1940 – Et si la France avait continué la guerre?  p. 118**

###### Ouvrage collectif, dirigé par Jacques SAPIR, Franck STORA et Loïc MAHÉ

**An-Najm, 100 clés pour lire et comprendre la presse arabe  p. 119**

**de Monsieur César SAKRet du Lieutenant-colonel Éric BALDECCHI**

**«ALGERIE, Chronique d'une guerre amnésique 1954-1962»  p. 120**

**de Patrick-Charles RENAUD**

**L’art français de la guerre  p. 120**

***de Alexis JENNI***

# Éditorial

*Du Général d’armée RACT-MADOUX,*

*Chef d’état-major de l’armée de Terre*

**C’**est avec une grande joie et la pleine conscience de l’honneur qui m’est fait de succéder au Général Elrick Irastorza, dont je salue le travail remarquable, que j’ai pu retrouver notre armée de Terre, il y a maintenant deux mois.

Les quelques années passées hors de ses rangs, dans le renseignement, m’ont permis d’apprécier avec recul la bonne image donnée par l’armée de Terre ainsi que la maturité professionnelle dont elle fait aujourd’hui preuve dans chacun de ses engagements. Cette maturité s’est notamment forgée dans des opérations particulièrement dures au cours desquelles nombre de nos camarades ont versé leur sang dans l’accomplissement de leur devoir. Je tiens à leur rendre hommage, et j’aurai une pensée toute particulière pour ceux qui sont tombés ou ont été blessés en opérations cet été ainsi que pour leurs familles éprouvées. Je les assure de notre indéfectible soutien.

De 2011, qui tend à s’achever, je retiendrai qu’elle aura été une année particulièrement dense au cours de laquelle, malgré des restructurations importantes, l’armée de Terre aura su remplir avec efficacité toutes les missions opérationnelles qui lui ont été assignées.

Sur trois théâtres, elle aura mené des opérations de guerre. Sur ces trois théâtres, malgré des conditions d’engagement parfois très délicates, l’efficacité opérationnelle de nos unités et le courage de nos hommes ont été reconnus notamment par nos dirigeants politiques, mais également par nos alliés. Sur ces trois théâtres, le recours aux armes est venu éprouver, à des degrés divers, la capacité de résilience de la Nation.

Que pourrait être alors 2012 après une année aussi dense? Indubitablement une année de transition mêlant achèvement des restructurations, poursuite des opérations et préparation de l’avenir.

2012 s’inscrira ainsi, pour une part, dans la continuité des années précédentes. Il nous faudra donc 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.

Depuis l’été 2008, l’armée de Terre est entrée dans une phase de profonde réorganisation. La première étape, d’ordre structurel, est quasiment terminée. Elle a façonné l’armée de Terre telle que nous la connaissons aujourd’hui avec de ses différentes brigades. Très lourde, cette réforme aura conduit à la suppression de plus de 24.000 postes, le déplacement de près de 15.000 hommes et femmes, la dissolution de 22 régiments …

Une deuxième phase, fonctionnelle, a été engagée en début d’année. Elle s’est traduite par la disparition de notre modèle régimentaire séculaire et la création des bases de Défense dont nous savons tous le défi qu’elles représentent. L’armée de Terre a subi de plein fouet cette profonde réforme dont la finalité est l’économie d’effectifs, mais a su y faire face avec volontarisme et détermination.

2012 marquera donc l’entrée dans la dernière étape de ces restructurations, celle de la finalisation et des ajustements, «ajustements» qui resteront parfois conséquents. Il nous faudra néanmoins nous approprier cette réforme qui a ancré la dimension interarmées au cœur du fonctionnement de l’armée de Terre.

Dans le cadre du décret de 2009, il m’appartiendra ainsi de veiller, sous l’autorité du chef d’état-major des armées, à la cohérence de l’armée de Terre au travers de mes relations avec les responsables des différents budgets opérationnels de programme (BOP) qui détiennent des ressources prévues à son profit pour l’infrastructure, le soutien et la planification des équipements.

Plus prosaïquement, l’immixtion de cette dimension interarmées aura des conséquences jusque dans le déroulement de l’enseignement militaire supérieur du second degré. Celui-ci verra ainsi prochainement le CSEM se fondre dans la scolarité de l’École de Guerre. Son contenu sera dorénavant abordé au cours d’une session Terre de trois mois. Cette décision place résolument la deuxième partie de carrière des officiers sous le signe de l’interarmées après une première partie demeurant du ressort des différents armées d’origine.

2012 sera toutefois une année à bien des égards singulière dans la mesure où elle s’inscrira dans un contexte particulier de réécriture du Livre blanc, de crise économique et d’élection présidentielle.

Pour autant, nous ne devons céder à un quelconque pessimisme, ni craindre l’avenir ou s’inquiéter prématurément. Nous sommes en pleine période d’incertitude géopolitique. Vigny pensait que «*les armées et la guerre n’auront qu’un temps*». Pour légitime que cet espoir soit, ce temps n’est sans doute pas encore venu, tant l’avenir des actions militaires semble assuré. Le monde arabe est en pleine ébullition et des répliques du séisme que ces révoltes ont provoqué sont vraisemblables. La résurgence de tensions dans des théâtres sensibles, bien que plus calmes aujourd’hui, tels que le Kosovo ou le Liban, n’est pas non plus impossible. L’ouverture de nouveaux théâtres n’est pas inconcevable. De façon plus globale, les organisations internationales – l’ONU la première – éprouvent des difficultés à trouver des forces militaires fiables pour conduire leurs opérations de maintien de la paix … dans un monde chaque jour plus dangereux.

De la même manière, en matière d’avenir, le pire n’est jamais certain. En réponse à la demande du président de la République, la révision du contexte stratégique est en cours, première étape d’une actualisation future du Livre blanc sur la Défense et la sécurité nationale. Elle devrait dresser un état des lieux des évolutions les plus marquantes depuis la réflexion de 2008 mais également des bouleversements ou oublis qui ont depuis infléchi la portée de ce document.

Ensuite seulement viendra le temps de l’adaptation éventuelle de nos missions et de nos capacités à ces évolutions et aux menaces qui auront été définies. Ce sera le travail de l’année 2012. Il sera fortement influencé par les choix politiques et l’ambition réelle de notre pays en matière de défense.

Il ne faut néanmoins pas se faire d’illusion. Ce rendez-vous ne sera pas évident pour les armées en raison du contexte budgétaire tendu que nous traversons. Celui-ci aura certainement des conséquences sur nos ambitions stratégiques, sur nos contrats opérationnels, peut-être sur nos formats et sur les conditions d’exercice de notre métier. Mais le déploiement nécessaire de 100.000 soldats des forces de Défense japonaises à l’issue de la catastrophe de Fukushima ne pourra être ignoré lors des réflexions à venir sur l’emploi des forces armées sur le territoire national. Or, il s’avère que c’est précisément au cours de l’année 2012 que les effectifs de l’armée de Terre, en tant que telle, passeront sous les seuils des 100.000 militaires et 10.000 civils.

Dans cette période délicate, je veillerai à ce que nous n’entrions pas en opposition frontale avec nos camarades marins et aviateurs, mais plutôt que nous nous montrions convaincants et persuasifs quant aux besoins de notre armée. De la même manière, je veillerai soigneusement à éviter toute rivalité interarmes au sein de l’armée de Terre. Je sais d’expérience que dans le domaine interarmées ou dans le cadre interarmes, les éventuels déboires des uns ne feront jamais le bonheur des autres.

Bien évidemment, 2012 verra aussi la poursuite de nos opérations. En Afghanistan, malgré l’implantation croissante des forces de sécurité afghanes, la mission de nos hommes n’est, pour autant, pas terminée, et l’action au sol se poursuivra jusqu’au départ des derniers soldats en charge du soutien et de l’appui de ces forces. Deux missions essentielles et exigeantes que nos unités rempliront jusqu’à leur terme prévu, c’est-à-dire 2014.

Mais s’il est un point qui n’a nullement besoin d’attendre 2012, c’est celui de la préparation du conflit de demain, celui aussi subit qu’imprévisible qui sollicitera, une nouvelle fois, notre armée de Terre comme les opérations en Libye ont pu le faire au printemps dernier.

À l’image des opérations de «chasse» menées par nos unités d’hélicoptères dans le désert de Tripolitaine, nous devons, dès aujourd’hui, redonner toute sa place à l’esprit d’initiative et décomplexer nos subordonnés, pour qu’ils soient de véritables forces de proposition dans le quotidien comme dans la conduite des opérations.

L’heure est donc au travail de réflexion et de préparation de l’avenir pour être prêt à faire entendre la voix des officiers de l’armée de Terre dans les débats stratégiques et tactiques qui ne manqueront pas de s’ouvrir prochainement.

«*En économie, non plus qu’en politique ou en stratégie, il n’existe, à mon sens, de vérité absolue*». (Général de Gaulle)



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

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

*Le Général Olivier JUMELET*

**2011** restera dans l’histoire comme l’année de la chute des régimes ivoirien, tunisien, égyptien, libyen. Elle aura été aussi l’année de la crise financière européenne. Elle aura encore été l’année du reflux des armées occidentales quittant l’Irak et l’Afghanistan. Elle aura même été l’année la plus chaude depuis le début du XXème siècle, et celle des désordres du climat.

Plus modestement, c’est aussi l’année de la décision de supprimer le Cours supérieur d’état-major (CSEM). L’histoire ne le retiendra pas. En effet, cette évolution est inéluctable et en germe depuis la création du Collège interarmées de Défense au début des années 90. Les conflits modernes et leur environnement imposent désormais une approche interarmées de la doctrine et de l’enseignement militaire supérieur. Cela dit, le CSEM est encore aujourd’hui dépositaire de la mission confiée en 1876 à l’École supérieure de Guerre par le ministre de l’époque, le Général de Cissey: donner aux officiers d’état-major une compétence tactique et technique de haute qualité et développer chez les futurs chefs les aptitudes à tenir ultérieurement des postes de commandement de haut niveau.

Aujourd’hui, il est indispensable que les chefs militaires soient capables de concevoir et de conduire leur action dans un environnement interarmées resserré, où les boucles de décision sont de plus en plus courtes et où l’efficacité dépend pour une large part de la clarté de la vision globale et de la maîtrise des interactions militaires, politiques, médiatiques, économiques et sociales. Néanmoins, il demeure que les états-majors tactiques déployés sur les théâtres d’opérations doivent aussi parfaitement maîtriser les processus de planification et d’élaboration des ordres dans le contexte toujours interarmes et le plus souvent interallié du combat aéroterrestre. La défaite de 1870 nous l’a enseigné: si le temps de la formation initiale des officiers est celui de l’acquisition d’un métier, celui de la formation supérieure doit donner une large part à la maîtrise de l’interarmes.

Pour l’armée de Terre, l’enjeu est de taille: amener des officiers, ayant jusque-là évolué dans l’environnement d’une unité élémentaire dans une fonction opérationnelle déterminée, à ce niveau de compétence interarmes et interarmées, semble être une gageure. Leur donner en plus, pour certains d’entre eux, une formation spécialisée pour développer ainsi un domaine d’expertise particulier, complique encore l’exercice. Il s’agit cependant de relativiser ce constat, d’abord parce qu’il s’adresse à des officiers sélectionnés pour leurs aptitudes et leurs motivations, mais aussi en raison des possibilités de maturation offertes aux brevetés dans leurs premières affectations après l’École de guerre, et enfin dans le cadre de la réflexion en cours sur la définition des nouveaux parcours professionnels.

Dans un monde en perpétuelle recherche d’équilibre où les crises sont soudaines et brutales, au-delà du confort que procurent les dogmes et les principes, le quotidien est cruel. La dureté des crises et leur complexité nous obligent. Ainsi, malgré la tyrannie du rendement et de la productivité dans une société où la performance est associée à la justification du premier euro, le temps consacré à la formation supérieure des officiers n’est pas perdu; il constitue un capital qui nous permettra de faire face aux aléas menaçant nos intérêts vitaux. L’histoire nous l’enseigne, l’émergence de chefs militaires de qualité découle toujours d’une alternance de temps consacré à l’étude, la réflexion, la mise à jour des connaissances, le partage, et de périodes d’exercice de responsabilités et de commandement sur le terrain. Il s’agit là d’une véritable respiration dont le rythme doit être respecté et maîtrisé pour éviter l’essoufflement ou l’asphyxie. Disposant alors d’officiers dont la force morale, le courage physique, le courage intellectuel sont développés et en harmonie, il est possible de mettre en place des états-majors opérationnels où les planificateurs, concepteurs et décideurs vont au-delà de la simple mise en œuvre des procédures.

Pour ces raisons, l’armée de Terre a souhaité suppléer à la disparition du CSEM en mettant en place au sein de l’École de Guerre une période de trois mois consacrée aux études opérationnelles centrées sur le combat aéroterrestre. Cet enseignement sera précédé d’un complément d’expérience acquis dans un état-major sur un théâtre d’opérations et également d’une remise à jour des connaissances effectuée grâce à l’enseignement à distance. Un suivi personnalisé des lauréats du concours de l’enseignement militaire supérieur du deuxième degré aura pour but de déterminer le poste en opérations extérieures le mieux adapté, et aussi de fixer des contrats d’objectifs individuels. Cet ensemble de mesures doit garantir le même niveau de qualité que celui atteint aujourd’hui. Dans ce cadre, l’armée de Terre agira en appui de l’École de Guerre pour la mise en œuvre et l’évaluation de ce nouveau dispositif.

Ainsi, 2012 sera pour le CESAT une année de transition afin de mettre en place ce nouveau cursus pour la rentrée de septembre 2013. Elle permettra d’identifier les éventuelles faiblesses, créer les modules EAD[[3]](#footnote-3), revisiter le continuum de formation en liaison avec l’École d’état-major et l’École de Guerre, consolider le module spécifique, mesurer l’impact sur les autres écoles du CESAT et créer les outils de contrôle et d’évaluation.



## Un penseur militaire



**Ferdinand FOCH (1851-1929)**

*Par Monsieur Martin MOTTE*

**O**n ne présente pas le Maréchal Foch, le vainqueur de 1918, ou du moins – ce qui revient au même – celui qu’on aurait accusé de la défaite si défaite il y avait eu, pour paraphraser son collègue Joffre. Moins connu du grand public est le Colonel Foch, professeur à l’École supérieure de Guerre et auteur en 1903 des «***Principes de la guerre****»*. De son propre aveu, ce livre ne constitue pas *«un exposé complet, méthodique, encore moins académique de l’art de la guerre, mais simplement une discussion de quelques points principaux de la conduite des troupes et surtout l’orientation à donner à l’esprit pour qu’il conçoive toujours une manœuvre rationnelle»*. À plus d’un siècle de distance cependant, les *Principes* se lisent toujours avec profit, comme en témoigne leur réédition préfacée par le Général Desportes[[4]](#footnote-4). D’autre part, un colloque international a montré la continuité entre le théoricien de 1903, vierge encore de toute expérience guerrière, et le praticien révélé par la Grande Guerre[[5]](#footnote-5). Après des décennies de purgatoires donc, Foch est de nouveau apprécié à sa juste valeur.

## Pour une pédagogie de la guerre

Les *Principes* traitent d’abord de la formation à donner aux chefs militaires. Selon Foch, l’enseignement qui prévalait avant 1870 se bornait aux aspects quantifiables de la guerre, portée des armes, vitesse de déplacement des unités, etc. *«Ces théories, que l’on avait cru faire exactes en les basant uniquement sur des données certaines et mathématiques, avaient le malheur d’être radicalement fausses, parce qu’elles avaient laissé de côté la donnée la plus importante du problème, l’homme; parce qu’elles tendaient à faire de la guerre une science exacte»*. On s’interdisait ainsi de connaître sa *«partie divine»*, celle qui tient à la faculté d’impulsion et de création des grands capitaines. Le talent militaire? Affaire de don inné, de génie, affirmaient les uns. Affaire d’expérience, objectaient les autres, car *«la guerre ne s’apprend que par la guerre»*. Mais ces deux thèses antagonistes avaient en commun de disqualifier tout travail intellectuel, en quoi elles constituaient une puissante incitation à la paresse.

En somme, la pensée (ou l’absence de pensée) militaire française de l’avant-1870 présentait trois tendances également détestables: un courant scientiste oubliant que la guerre est par essence un *«drame effrayant et passionné»*; un courant romantique oubliant qu’un génie n’est pas seulement un homme très doué, mais encore un homme qui s’est appliqué à cultiver ses dons, comme le soulignait Napoléon; un courant empiriste oubliant qu’on ne peut pas déclarer la guerre pour le plaisir de l’étudier et que, de toute façon, *«la réalité du champ de bataille est qu’on n’y étudie pas; simplement, on fait ce que l’on peut* *pour appliquer ce que l’on sait. Dès lors, pour y pouvoir* *un peu, il faut savoir* *beaucoup et bien»*.

Malheureusement pour la France, ces vérités n’avaient pas été oubliées de l’autre côté du Rhin: on s’y préparait au combat par l’étude de cas concrets tirés de l’histoire, comme l’avait recommandé Clausewitz. Le résultat fut que les Prussiens, qui n’avaient pratiquement plus fait la guerre depuis 1815, battirent en 1866 les Autrichiens et en 1870 les Français, deux peuples dont les armées n’avaient pourtant pas chômé au cours des décennies précédentes. On ne saurait mieux démontrer la supériorité d’une théorie réaliste de la guerre sur l’expérience non-théorisée d’une part, sur la théorie abstraite de l’autre.

Les Prussiens n’ont au demeurant rien inventé, rappelle Foch, puisque Napoléon, Jomini ou Bugeaud étaient de chauds partisans d’une pédagogie à base d’histoire. Une telle pédagogie ne vise pas à faire de l’officier un érudit, mais à éveiller son intelligence au vaste champ des possibles. Pas davantage ne cautionne-t-elle le dogmatisme, car aucun précédent historique n’offre de solution prête à l’emploi: *«À la guerre il n’y a que des cas particuliers»*. L’officier doit envisager le problème qui se pose à lui dans sa singularité: c’est le sens de la fameuse question *«De quoi s’agit-il?»* Mais l’infinie diversité des situations n’empêche pas l’existence de principes pérennes. Prendre la bonne décision, c’est discerner en quoi tel principe général s’applique à telle situation particulière. Pour s’y préparer, rien ne vaut l’étude de cas concrets, exactement comme l’étude des grands tableaux initie l’apprenti peintre aux innombrables déclinaisons des lois de la perspective, de la couleur, etc…

L’étude de cas doit reposer sur la libre confrontation des esprits: *«Pas de préjugé, de prévention, d’idée arrêtée, d’opinion admise sans discussion, par le seul motif qu’on l’a toujours entendu dire ou vu faire. Un seul critérium, la raison»*. L’officier doit apprendre à penser par lui-même, car sur le champ de bataille, il sera seul juge d’une situation inédite et seul responsable de ses décisions. Aussi Foch, en bon disciple de Clausewitz, cherche-t-il moins à éduquer ses élèves qu’à amorcer en eux un processus d’auto-éducation. Mais la libre discussion concerne la partie analytique de la formation, qui est un moyen et non une fin. La fin est d’arriver à une synthèse doctrinale commune et communément admise, puisque fondée sur les acquis de la raison. Cette communauté d’idées est indispensable à la guerre, où le succès suppose la convergence des efforts: *«D’une même manière de regarder résultera d’abord une même manière de voir; de cette commune manière de voir, une même façon d’agir. Celle-ci deviendra bientôt instinctive»*. C’est là un bénéfice inappréciable, car au combat il n’est plus temps de raisonner ou de discuter à perte de vue: on serait mort avant d’avoir rien décidé.

## Quelle guerre préparer?

Foch, on l’a vu, se défend d’avoir voulu écrire un traité général de l’art de la guerre. Les *Principes* ont un but beaucoup plus immédiat, former les officiers français de 1900 à *un* type de guerre donné: celui qu’ils auront à soutenir contre l’Allemagne, tel qu’on peut l’anticiper à travers les ouvrages des penseurs militaires d’outre-Rhin. Il n’est pas indifférent à cet égard qu’après Napoléon, les auteurs les plus cités par Foch soient Clausewitz et Goltz[[6]](#footnote-6).

Pour cerner les caractéristiques du conflit à venir, Foch part de la maxime de Clausewitz selon laquelle *«la guerre naît et reçoit sa forme des idées, des sentiments et des rapports qui existent au moment où elle éclate»*. Il y a donc autant de genres de guerre que de conjonctures politiques, économiques et intellectuelles. Mais la théorie militaire doit garder les yeux fixés sur cet horizon conceptuel que Clausewitz nomme *«guerre absolue»*, dans lequel rien ne vient freiner l’ascension aux extrêmes. En effet, une armée qui ne s’est pas préparée à affronter les plus hauts niveaux de violence mordra sans nul doute la poussière face à une armée qui a fait de la guerre absolue le critère de son entraînement.

Historiquement, ce sont les révolutionnaires et Napoléon qui se sont approchés le plus près du concept de guerre absolue. L’Ancien Régime, en effet, n’avait connu que des guerres limitées. Ne voulant pas armer leurs sujets, les rois se refusaient à la conscription; aussi n’avaient-ils que des armées de métier au volume nécessairement restreint. Cette limitation des moyens les portait également à borner leurs objectifs à la conquête de quelques provinces. La Révolution, au contraire, arma la nation et la lança à l’assaut de l’Europe monarchique. L’énorme énergie ainsi libérée culbuta toutes les armées d’Ancien Régime, mais les pays envahis par Napoléon finirent par retourner contre lui la formule militaire que la France avait inventée. Après 1815 toutefois, l’Europe, redevenue conservatrice et monarchique, en revint plus ou moins à la guerre d’Ancien Régime. Mais au milieu du XIXème siècle survint un nouveau tournant: la Prusse ressuscita le modèle napoléonien, grâce auquel elle écrasa l’Autriche et la France. Voilà pourquoi *«nous sommes obligés aujourd’hui de reprendre le concept de la guerre absolue»*.

Ainsi donc, la guerre future sera nationale. Elle ne recourra pas aux savantes manœuvres des généraux d’Ancien Régime, qui s’efforçaient de repousser l’ennemi en menaçant ses lignes de communication plutôt qu’en lui livrant bataille: *«Comme en politique, l’entrée en jeu des masses et de leurs passions conduit forcément au simplisme»*. En effet, *«ces armées que nous mettons en mouvement ne sont pas des armées de professionnels, ce sont des armée de civils arrachés à des carrières, sociétés, familles qui ne vont pouvoir indéfiniment se passer d’eux. La guerre apporte la gêne, avec elle la vie cesse partout. D’où la conséquence qu’elle ne peut durer longtemps, qu’elle doit être menée violemment et atteindre promptement son but».* À cette fin, on courra sus à l’armée ennemie pour la détruire. La guerre nationale ne peut être *«que sauvagerie et cruauté»*, elle s’apparente aux *«luttes de hordes»*.

## Les principes

Chose curieuse pour un livre intitulé *Des principes de la guerre*, on n’y trouve qu’une liste incomplète de principes: *«Principe de l’économie des forces; principe de la liberté d’action; principe de la libre disposition des forces; principe de la sûreté, etc…»* Plus étonnant encore, cette liste ne comprend pas de définitions. Cela nous semble tenir au projet pédagogique de Foch: il ne veut pas aborder les principes de manière abstraite et dogmatique, mais faire comprendre comment ils se présentent dans la réalité du combat. Des définitions strictes seraient ici inopérantes, car définir c’est isoler alors que les principes sont interdépendants et interactifs: *«À la guerre tout s’enchaîne, se commande, se pénètre»*. Dès lors, étudier quelques principes permet par ricochet de comprendre les autres, puisque tous sont des facettes différentes et complémentaires d’une même réalité. Sans doute aussi Foch se refuse-t-il à mâcher le travail à ses élèves: il leur indique la piste, à eux de la suivre.

Pour se convaincre de tout cela, il n’est que de considérer l’absence, dans la liste ci-dessus, du principe de concentration. Mais il transparaît sous les espèces du principe d’économie des forces, dont Foch fait *«l’art de déverser toutes* *ses ressources à un certain moment sur un* *point»*. Surgit aussitôt une objection: l’économie des forces ne désigne-t-elle pas plutôt leur répartition en plusieurs groupes investis de missions différentes, reconnaissance, choc, etc…? Sans nul doute, mais ladite répartition ne doit pas être conçue comme une dissociation, car la mission à accomplir reste une. Pour la mener à bien, il faut par conséquent que toutes les parties de l’armée soient *«montées en système de forces»*. En d’autres termes, ce n’est pas la répartition des troupes et des missions qui constitue l’essence de l’économie des forces – elle en est tout au plus la manifestation empirique – mais leur synergie, condition du succès au point décisif. Seule une partie des forces est physiquement présente sur ce point, mais les autres unités contribuent à la rupture par la fixation du potentiel ennemi qu’elles opèrent ailleurs. En ce sens, il y a bien convergence de toutes les ressources sur le point attaqué.

De même que l’économie des forces inclut la concentration, la liberté d’action est *«le corollaire immédiat de l’économie des forces»*. En première instance, il semblerait plutôt que l’économie des forces ait pour corollaire l’obéissance des subordonnés, qui doivent jouer avec ponctualité le rôle que leur supérieur leur a assigné dans son système de forces. *«Mais à la guerre obéir est chose difficile. Car il s’agit d’obéir en présence de l’ennemi, et malgré l’ennemi»*. De là d’innombrables péripéties que le supérieur ne pouvait prévoir, et qui appellent des décisions immédiates dont le subordonné est seul juge. *«À l’obéissance* *passive* *des siècles derniers nous opposerons donc toujours l’obéissance active»*, ou *«initiative»*. Ainsi entendue, la liberté d’action n’a rien à voir avec la désobéissance. Elle suppose au contraire la plus haute *«discipline intellectuelle»*, puisqu’elle consiste à trouver soi-même les moyens de parvenir aux fins assignées par le supérieur.

En poursuivant l’alchimie des principes, on constate que la liberté d’action se prolonge en sûreté. L’autonomie reconnue aux subordonnés n’a en effet d’autre but que de leur permettre de prendre toutes les mesures propres à assurer leur sûreté, c’est-à-dire à *«éviter les surprises»*. Dans le système de forces, l’élément tout particulièrement chargé de la sûreté est l’avant-garde, qui doit renseigner et reconnaître, couvrir l’arrivée et le déploiement du corps de bataille et fixer l’ennemi jusqu’à l’entrée en lice de ce corps.

## Métaphysique de la bataille

Vu les caractéristiques de la guerre nationale, son but spécifique ne peut être que *«la destruction des forces organisées de l’adversaire»*. Elle s’obtient en deux temps: d’abord la bataille, qui *«désorganise le commandement, la discipline, les liens tactiques, les troupes en tant que forces»*, puis la poursuite, qui *«achève des troupes démoralisées, désagrégées, impossibles à commander, c’est-à-dire des forces qui n’en sont plus»*. Cette dernière tâche étant de loin la plus simple, Foch ne la détaille pas; c’est à la bataille qu’il consacre toute son attention. Puisqu’il s’agit d’en finir avec l’ennemi, elle doit idéalement être offensive. La défensive s’impose bien sûr lorsque le rapport de forces est défavorable, mais elle doit tendre à une *«contre-attaque victorieuse»*. Plus généralement, toute action n’a de sens que si elle prépare de près ou de loin la bataille décisive.

Mais quelle est l’essence de la décision? Pour l’élucider, Foch part d’une remarque du Général Cardot, un de ses prédécesseurs à l’École supérieure de guerre: lorsqu’une troupe lâche pied devant une autre, aucune des deux ne sait au juste combien de monde elle a perdu ni combien en a perdu l’ennemi, car la confusion, la fumée, les détonations, les hurlements empêchent toute appréciation objective de la situation. L’issue ne dépend donc pas du rapport de forces physiques, mais du rapport de forces morales. Cela signifie que la bataille est finalement la *«lutte de deux volontés»*. *«Une bataille perdue est une bataille qu’on croit avoir perdue»*, affirmait Joseph de Maistre[[7]](#footnote-7). *«Une bataille gagnée, c’est une bataille dans laquelle on ne veut pas s’avouer vaincu»*, réplique Foch.

Foch ne sombre certes pas dans le volontarisme, c’est-à-dire dans l’illusion selon laquelle les forces morales décideraient à elles seules des batailles. Il précise en effet qu’on ne doit pas *«foncer n’importe comment»* et son insistance sur l’économie des forces, la liberté d’action ou la sûreté traduit bien son souci d’engager la bataille dans de bonnes conditions. Meilleures sont ces conditions du reste, meilleur sera le moral des troupes, que Foch préconise en outre de *«surexciter au plus haut point»*. Il faut enfin compter avec les péripéties et les hasards du combat, qui peuvent ruiner les meilleures dispositions ou au contraire offrir des occasions inespérées. Ces préalables posés, la décision résulte bien de la *«supériorité morale»* d’un protagoniste et de la *«dépression morale»* de l’autre. C’est donc le moral de l’ennemi qu’il faut viser au premier chef. *«Le moyen de le briser, de démontrer à l’adversaire que sa cause est perdue, est la surprise qui*, *apportant dans la lutte quelque chose d’inattendu et de terrible, enlève à l’ennemi la possibilité de réfléchir et par conséquent de discuter»*.

Pour illustrer l’ensemble du propos, Foch prend l’exemple de la bataille de Wagram (1809), au terme de laquelle Napoléon forma une énorme colonne de 22.500 hommes et la lança droit dans le front autrichien. Tactiquement, la mesure était aberrante, car une telle formation offrait une prise énorme au feu adverse et ne pouvait guère rendre la pareille, seuls les premiers rangs étant à même de se servir de leurs fusils. Elle traduisait cependant une détermination qui stupéfia les Autrichiens: là était l’effet de surprise que recherchait Napoléon. À l’arrivée, la colonne ne comptait plus que 1.500 hommes – les autres étaient morts, blessés ou feignant de l’être –, mais l’ennemi avait fui. En somme, *«la troupe décimée»* avait battu *«la troupe décimante»*, preuve que la victoire résultait *«d’une action purement morale»*.

## Bataille parallèle et bataille-manœuvre

Ayant élucidé la métaphysique de la bataille, Foch aborde sa physique et y distingue deux types principaux. Le plus sommaire est la *«la bataille parallèle, ou bataille de ligne, dans laquelle on s’engage partout et dans laquelle le général en chef attend d’une circonstance favorable ou d’une inspiration heureuse, qui généralement ne viennent pas, la désignation du lieu et de l’heure où il doit agir»*. Cette démission tend à rejeter la décision sur les échelons inférieurs, lesquels s’en déchargent *in fine* sur les soldats: on a alors une *«bataille anonyme»*. Certes, ce peut être une façon de valoriser les qualités d’initiative du combattant français. Mais Foch n’en condamne pas moins ce schéma, rappelant au passage qu’il se développa notamment sous le Second Empire et prépara la catastrophe de 1870. Son défaut rédhibitoire est de faire une part énorme au hasard et de violer le principe d’économie des forces: *«C’est l’attaque se développant partout avec une égale force, se traduisant en une pression* *uniforme, en présence d’un défenseur qui fournit une résistance* *également uniforme, mais supérieure en valeur, puisqu’il dispose d’avantages particuliers, abris, feux, etc…, que l’assaillant ne possède pas au même degré. C’est le flot battant la digue en bon état. Il ne la brise pas»*. On est ici dans une logique d’usure lente, mais avec le risque de s’user plus vite que l’adversaire.

La bataille-manœuvre, au contraire, consiste à repérer ou créer une fissure dans le dispositif adverse, puis à y asséner *«un coup de bélier»* si puissant que *«la défense, renversée en un point, s’effondre de toutes parts»*. Cet effondrement est à la fois d’ordre mécanique – le front cède sous la violence de l’assaut – et d’ordre psychologique – l’ennemi craque nerveusement devant un événement qu’il n’a pas prévu. Tout le reste de la bataille n’a eu d’autre fonction que de préparer cette attaque décisive, *«caractérisée par la masse, la surprise, la vitesse, pour laquelle par conséquent il faut réserver* *le maximum* *de forces possible et de troupes manœuvrières»*. Reste que, pour surprendre l’ennemi en un point, il faut préalablement l’avoir fixé et distrait sur tout le front: *«Finalement, ce combat de front, où l’on ne comptait engager que de faibles effectifs pour rester fidèle à la théorie, absorbe dans la pratique la plus grande partie des forces, comme aussi il prend la plus grande partie de la journée, tandis que notre attaque décisive n’a que la moindre partie des troupes et dure quelques instants»*.

De là un *«effet d’optique»* portant le profane à ne pas saisir la différence profonde entre les deux types de bataille: c’est qu’il se laisse prendre aux apparences – le nombre d’hommes engagés, la durée de l’action – et, du même coup, manque les *«causes efficientes»* qui amènent le dénouement. Il ne voit pas, en particulier, que la gestion des réserves diffère du tout au tout entre l’un et l’autre schéma: *«Dans la bataille parallèle, les réserves sont des magasins de forces où l’on puise pour suppléer à l’usure qui se produit. Elles s’égrènent et se fondent et n’ont d’autre effet que d’empêcher la lutte de s’éteindre. Dans la bataille-manœuvre, la réserve, c’est la massue préparée pour exécuter le seul acte de la bataille dont on attende un résultat, la bataille décisive»*. L’avantage majeur de la bataille-manœuvre est précisément d’être décisive, alors que la bataille parallèle laisse le vainqueur lui-même trop épuisé pour exploiter sa victoire.

La bataille à l’ère industrielle

Foch a beau insister sur les enseignements de l’histoire, il ne perd pas de vue les transformations accélérées du combat sous l’effet de la technique: le contraire aurait été étonnant de la part du polytechnicien et de l’artilleur qu’il était! La première de ces transformations est l’épaississement de l’incertitude. Sous Napoléon, celle-ci cessait lorsque commençait la bataille, puisqu’on combattait à vue. Par la suite, l’allongement des portées de tir a rendu plus difficile le repérage de l’ennemi, mais du moins se trahissait-il par la fumée de ses armes. Or, la fin du XIXème siècle a vu la généralisation des poudres sans fumée, qui fait de la bataille une *«lutte entre deux aveugles»*. Deuxième grande transformation: *«Aujourd’hui, le feu devient l’argument prépondérant»*, car sa puissance a prodigieusement augmenté avec les fusils et canons de campagne à tir rapide.

De cette puissance de feu accrue, Foch tire des conclusions ambiguës. Il y voit d’une part *«un surcroît de forces apporté à l’offensive»*, car *«avec un fusil tirant 1 coup à la minute, 1.000 défenseurs donnent 1.000 balles. Avec le même fusil, 2.000 assaillants donnent 2.000 balles. Bénéfice au profit de l’attaque: 1000 balles.* *Avec un fusil tirant 10 coups à la minute, 1.000 défenseurs donnent en une minute 10.000 balles. Avec le même fusil, 2.000 assaillants donnent 20.000 balles. Bénéfice au profit de l’attaque: 10.000 balles»*. Mais il écrit ailleurs que de petits effectifs retranchés sur de bonnes positions de tir peuvent désormais briser l’assaut de troupes bien supérieures en nombre, jusques et y compris *«les plus ardentes»*. En effet, *«la supériorité morale, résultant du nombre, de la formation, etc…, ne suffit plus aujourd’hui avec les armes en service: leurs effets sont trop démoralisants».* Il en résulte une disqualification des tactiques napoléoniennes, en particulier de *«l’attaque centrale»* type Wagram, car *«l’assaillant qui la pratique est aujourd’hui pris dans l’enveloppement des feux de l’adversaire».*

Est-ce à dire que la transformation des procédés entraîne le déclassement des principes? Evidemment non. *«Ce qui a été dit sur la philosophie de la bataille reste vrai quant au fond, puisque c’est le même être moral, l’homme, qui la livre toujours. Par suite, les différents actes de la bataille vont rester les mêmes: préparer, exécuter, exploiter* *l’attaque décisive»*. Il s’agit donc d’articuler intelligemment les procédés d’aujourd’hui aux principes de toujours. Le rôle de l’avant-garde sera plus nécessaire que jamais pour appréhender les contours d’un dispositif ennemi devenu très furtif. La préparation gagnera en importance et en durée par rapport à l’ère napoléonienne, et l’artillerie y jouera un rôle fondamental. Il lui faudra en effet réduire au silence les batteries et les points d’arrêt ennemis, qui sans cela repousseraient l’infanterie avec de lourdes pertes. Dans cette phase de préparation, l’artillerie devra agir en concentration afin de maximiser ses effets physiques et psychologiques, mais aussi faire preuve de souplesse afin de coller le plus possible aux besoins de l’infanterie, laquelle, de son côté, devra favoriser au mieux le déploiement des canons. En d’autres termes, le combat futur sera interarmes ou ne sera pas.

Ce rôle accru de l’artillerie ne doit pas faire conclure qu’elle sera désormais la reine des batailles, car *«le feu, loin d’être un but, n’est jamais qu’un moyen* *d’entretenir la marche»*. L’artillerie, en effet, ne peut occuper le terrain. On ne lui demande que de le déblayer, d’ébranler suffisamment la résistance de l’ennemi pour que l’infanterie puisse arriver au contact et *«trancher la discussion à l’arme froide, par plus de courage et de volonté»*. Quelles seront, dans le nouveau contexte technique, les caractéristiques de cette action de choc? Comme autrefois, elle reposera sur l’effet de masse et de surprise, engagera les réserves et visera un point vulnérable du dispositif adverse. Mais l’approche de ce point sera beaucoup plus risquée que par le passé. L’infanterie devra donc exploiter toutes les possibilités du terrain, bondir de positions abritée en position abritée et surtout n’avancer que précédée par un ouragan de feu, celui de ses propres armes et celui de l’artillerie, qui appuiera sa progression jusqu’au moment de l’assaut. Celui-ci ne sera lancé qu’à 600-800 mètres de l’ennemi, sur un terrain permettant à la fois de progresser rapidement et de se dissimuler (l’idéal étant le terrain dégagé mais ondulé). Lorsque la topographie sera exceptionnellement favorable, on pourra encore risquer des assauts frontaux. Mais dans tous les autres cas, on préférera l’attaque d’aile, car elle offre un espace de manœuvre permettant de déborder puis d’envelopper l’ennemi dans *«des feux de flanc et à revers d’un effet moral indiscutable»*.

Foch revient sur ce point dans la 3ème édition des *Principes*, en 1911. C’est qu’entre-temps a eu lieu la guerre de Mandchourie, véritable banc d’essai des armes nouvelles. Elle a confirmé l’extrême difficulté de percer un front fortifié, et corrélativement le primat accordé à la manœuvre de débordement et d’enveloppement. Mais le défenseur tente souvent de la contrer en allongeant son dispositif du côté menacé, d’où *«course à l’aile ou aux deux ailes»*. L’amincissement du front qui en résulte n’est pas un problème, car des effectifs restreints suffisent à défendre des lignes très étendues pourvu qu’ils soient bien armés et bien retranchés. Pour autant, le front ne reste nullement passif: le parti qui a l’initiative doit en effet s’y montrer menaçant pour y fixer un maximum d’adversaires qui, sans cela, partiraient renforcer leur aile menacée. D’où le développement de techniques spécifiques de combat frontal en milieu fortifié, artillerie à tir courbe, grenades, communications abritées, positions retranchées approvisionnées par cuisines roulantes, etc… Entre guerre de siège au centre et guerre de mouvement aux ailes, l’action se dilue *«dans le temps et dans l’espace»*: c’en est bien fini des *«unités classiques de lieu et de temps»* qui caractérisaient la bataille napoléonienne. Ainsi, ce qu’on a appelé la bataille de Moukden (21 février-10 mars 1905) a en réalité consisté en une série d’engagement tactiquement indépendants les uns des autres, mais réagissant les uns sur les autres. Toutefois, conclut Foch, *«les formes évoluent, les principes directeurs subsistent».*

## Conclusion

En refermant les *Principes*, on note tout d’abord que Foch avait mieux anticipé la Grande Guerre que ne l’ont dit Liddell Hart, Fuller ou Raymond Aron. Pour ces critiques, Foch, aveugle aux progrès de l’armement, aurait pérennisé en plein âge industriel des tactiques vieilles d’un siècle. Nous espérons avoir démontré le contraire. Si la Grande Guerre tourna au carnage, c’est bien plutôt parce que la constitution d’un front continu de la mer du Nord à la Suisse rendit impossible les actions d’ailes et de flanc préconisées par Foch, donc imposa la bataille parallèle et les assauts frontaux qu’il avait condamnés.

Ne reprochons pas trop à Foch d’avoir théorisé une guerre extrémiste. Il n’a fait en cela que s’adapter au défi lancé par les militaires allemands, en particulier Goltz. Si Foch avait préparé les officiers français à mener une «guerre en dentelles», la France aurait été écrasée en 1914. Louons à l’inverse sa théorie des forces morales, qu’il démontra par l’exemple durant la Grande Guerre. Aux moments de découragement général, il était de ces rares hommes qui rétablissent autour d’eux la confiance et la détermination, raison pour laquelle on le fit général en chef des armées alliées en 1918.

Mais tout ceci n’est-il pas de l’histoire ancienne? Dieu merci, nous ne préparons plus de guerres apocalyptiques. Gardons-les cependant à l’esprit au titre de la veille stratégique: on ne sait jamais… Et puis, il est un Foch toujours très actuel, c’est le Foch pédagogue et philosophe qui, par-delà les transformations des techniques militaires, ouvre l’intelligence à la signification profonde des principes éternels.

*Ancien élève de l'ENS-Ulm, Monsieur Martin MOTTE est maître de conférences de l'Université de Paris IV-Sorbonne en détachement aux Écoles militaires de Saint Cyr-Coëtquidan. Ses recherches actuelles portent sur les origines de la guerre totale. Il est l’auteur de nombreux articles et ouvrages, parmi lesquels peuvent être cités : «****Les marches de l’Empereur; Guerre, idéologies, populations 1911-194(...)»****; «****Entre la vieille Europe et la seule France - Charles Maurras, la politique extérieure et la défense nationale****» (avec Georges-Henri SOUTOU); «****De la guerre? - Clausewitz et la pensée stratégique contemporaine****» (Collectif avec Laure Bardiès et Benoît Durieux); «****Une éducation géostratégique - La pensée navale française de la Jeune École à 1914****» (avec Georges-Henri SOUTOU) (Grand Prix de l'Académie de Marine en 2005); «Guerres mondiales et conflits contemporains» N° 214 Avril 2004: Blocus et guerre économique (Collectif). Monsieur MOTTE contribue régulièrement aux cahiers du CESAT.*



## Articles d’intérêt général



*The author discussing the closure of a combat outpost and sub­sequent relocation of U.S. and ANSF forces with the commander and G3 of 201st ANA Corps, northern Konar Province, September 2008. (Photo courtesy of author)*



**Counterinsurgency in Afghanistan:**

**lessons learned by a Brigade Combat Team[[8]](#footnote-8)**

***Par le Colonel John M. Spiszer, U.S. Army****[[9]](#footnote-9)*

***This article discusses some important lessons for brigade combat teams (BCTs) in the Afghanistan fight and those preparing to go. It is based on my observations and actions during leader reconnaissance, training, and the execution of COIN in the Nangarhar, Nuristan, Konar, and Laghman (N2KL) provinces from December 2007 to July 2009 by Task Force Duke, the 3rd Brigade Combat Team, 1st Infantry Division, which I had the privilege of commanding.***

**Hope and Faith**

We in the military, and maybe even those in the press and civilians who analyze our COIN efforts, define the decisive effort in counterinsurgency as winning hearts and minds. However, based on my experiences, I would argue that this is an improper mind-set around which to base operations. As a goal or end state, winning hearts and minds provides the wrong focus for operations for a variety of reasons.

First, this focus lays on a requirement to win the hearts and minds of the Afghan people. This is the wrong approach. Our ultimate goal is to leave Afghanistan. We must maintain good enough relations with the people, the Afghan National Security Forces (ANSF), and the Government of the Islamic Republic of Afghanistan, but we don’t have to win hearts and minds; we have to leave and turn the effort over to the Afghans. The Afghans have to win the hearts and minds.

From the standpoint of a foreign force aiding the Afghans in their internal fight against the Taliban and other threats, it is better for us to focus on hope and faith. The Afghan people need to have hope that their future is going to be better. This at least gets most of them on the fence and lessens support for the insurgents. We do this ably now by our current efforts in population security. They allow development to proceed. The people, for the most part, do not then support the insurgency – life is better than it ever has been. Security is acceptable, and roads, clinics, schools, micro-commerce, and job opportunities develop. In these areas, the insurgency has to fight using asymmetric methods and is easier to target and interdict.

However, the harder piece is giving the people faith that they are going to get a better future, that things will continue to improve, that we, the United States, will not leave prematurely again (as we arguably did in 1989 when we stopped supporting the mujahedeen) and the situation will not revert to the chaos of the 1990s. The people must have faith that the ANSF and government are going to be there when the coalition leaves, that the conditions that have begun to improve will continue to improve, and that their lives will be better[[10]](#footnote-10). This is the hard piece of the effort in a country that has little tradition of government beyond the major cities and where strife and chaos have existed for the past 30 years. Corruption, the drug trade, warlordism, and cross-border issues add to the problem, but for the Afghan people to support the government instead of the Taliban and other insurgent elements, the people must have faith that the government will at least give them the future they see in other parts of Afghanistan. If we shape our operations to give the people hope – population security, good developmental projects – and faith that their government is going to pick up the ball in the future when we do leave, then we are aiming in a better direction than just winning their hearts and minds.



CPT Trevor Voelkel, C Company, 2nd Battalion, 2nd Infantry Regiment commander, with an Afghan local leader in Kandahar Province, September 2008.(Photo courtesy of author)

Notice that unlike a focus on hearts and minds, the hope and faith effort focuses on what the center of gravity, the people, feel about their future and their government. The focus is on the people’s relationship to government, not the international force. Hope and faith lead directly to better key tasks and end states for units and are the basis for a better “mission narrative” to describe and direct our operations[[11]](#footnote-11).

**ANSF Development**

The hardest part is developing the capacity of Afghan institutions to stand on their own, carry on the fight, and deliver the essential services expected of a government. While there are some limitations, capabilities exist to accomplish this at the BCT level and others.

However, up until recently few units had a separate and dedicated focus in this area. Most had a governmental development line of operation or effort as part of their campaign plan, but usually lumped ANSF development into a security or combat operations line of effort. The focus was on executing operations to defeat the enemy or protect the populace, not on developing the ANSF to provide security on its own. While they must remain a major line of effort, operations to defeat the enemy or protect the populace are only the first step in giving the people hope.

Too often, ANSF development has been an afterthought, a byproduct, or the responsibility of the Combined Security Transition Command- Afghanistan (CSTC-A) or the new NATO Training Mission-Afghanistan (NTM-A). For the Afghan people to achieve the faith in the government needed for us to ultimately depart, the coalition must make a concerted effort to build capacity. They must do so with BCTs not just assisting this effort but taking the lead. They must have a detailed, integrated, resourced, and focused development plan, one that goes beyond partnering with ANSF to improving the abilities of the Afghan Uniformed Police (AUP), the Border Police (ABP), the National Army (ANA), and ancillary organizations and operational coordination centers at every level. With guidance, direction, and some of the resources provided by CSTC-A, and now NTM-A, it is up to the BCTs to put this development effort into operation and make it happen. Without this level of integration and focus, we will not facilitate an Afghan ability to provide security.

The BCTs should have separate working groups and targeting efforts related to their partner ANSF units and their development. They have to be innovative in how they train the AUP, ABP, and ANA in their areas of operation. The 173rd Airborne Brigade Combat Team’s ANP immersion training program (begun in 2007 and operating in N2KL through 2009) is one good example. Another was the CJTF-101 ABP Focused Border Development program in 2008 and 2009.

For units busy clearing and holding a contested area, this new effort will be a challenge. However, if we don’t spend the time to get the Afghans capable of doing the job themselves, they won’t be able to accomplish their mission when we do leave. Years of effort and sacrifice will have been to no avail. The BCT can truly make a difference in the development of the ANSF.

**Restraint**

Every soldier must understand the concept of restraint; the ability to practice restraint is the key task that we must train to sustain the legitimacy of our efforts in the eyes of the Afghans, our Nation, and the world. Aside from being the right thing to do, restraint is essential to prevent making additional enemies in a revenge-oriented society.

Surprisingly, however, the word “restraint” is used only three times in FM 3-24, although emerging ISAF guidance related to escalation of force refers to the necessity of “courageous restraint” in its application[[12]](#footnote-12). This is exactly what we are after. We must have soldiers and units who practice courageous restraint in their dealings with the people. We have to do everything we can to protect the people in Afghanistan, to limit civilian casualties, and increase the people’s ability to have hope for their future and faith in their government. Conducting operations with appropriate restraint is crucial to success.

We are asking a tremendous amount from our young soldiers in a dangerous combat environment. We are asking them to accept additional risk in how they operate. Still, while it is not easy, it is not impossible. Building a team of soldiers who practice disciplined initiative and empowering them to do the right thing, at the right time, for the right reason without having to tell them to do it is the cornerstone of this effort. To do this, we must train our soldiers well. They must know their own weapons and capabilities perfectly so that they feel confident in taking the extra time needed to identify threats properly, knowing that they can still respond accurately, immediately, and lethally if the situation dictates. They must intimately understand their rules of engagement and be masters of escalation of force techniques and equipment in order to protect innocent civilians. They must be intimately familiar with the operational environment and its threats and patterns.

We are asking a lot from soldiers, but the complex battlefield requires it. If we want to win this fight, this level of competence is a requirement, not an option. Our soldiers must practice restraint in how we employ force, how we drive, how we treat people – in every aspect of our operations. Restraint must become our primary individual skill if we hope to prevail in Afghanistan. Without it, we will undermine our efforts in the country and internationally. We are the good guys in this fight – we have to act that way every day.

**Unity of Effort**



*B Company, 1st Battalion, 26th Infantry Regiment soldiers in one of many firefights in the Korengal Valley, Konar Province, November 2008.*

*(Photo courtesy of author)*

While restraint is our key individual skill, developing and maintaining unity of effort is the key leader skill required in Afghanistan[[13]](#footnote-13). Commanders and their staffs, especially at the BCT level, will be dealing with a bewildering and varied cast of characters that no training can replicate. The list is long and confusing, including ANA, ANCOP, AUP, ABP, OCC-Ps, OCC-Rs, NDS, MOI, MOD, MOF, MAIL, PRTs, DSTs, ADTs, SCRS, DOS, USAID, USDA, UNAMA, ICRC, a host of NGOs, numerous SOF elements, RC HQs, IJC, NTM-A, CSTC-A, ISAF, BMTF, and more. I won’t even try to define these things, which represent just the tip of an iceberg. There are a lot of players in the environment. Understanding them, visualizing what they bring to the fight, communicating to them what you are trying to do (and would like them to do), and directing your own actions in conjunction with (or at least not in competition with) them while trying to direct or influence their operations, is one heck of a battle command challenge.

However, the BCT that can work effectively with all entities above, parallel to, and below its level and leverage all available resources will do a much better job in providing hope to the people and faith in the government. Doing so requires an open mind, an ability and willingness to compromise, and some good background knowledge, including an understanding of the different organizations and their priorities and goals.

The staff and subordinate units have to understand why unity of effort is important, the potential stakes involved, and the end state. One careless unit leader who doesn’t understand the importance of the UN can unintentionally ruin relationships for an entire tour through rudeness, arrogance, or lack of attention to detail.

We initially called unity of effort *unity of purpose*—ensuring that all the varied organizations would all row in the same direction, preferably the direction we wanted. What we didn’t know as we went into it was that unity of purpose already existed. Virtually everyone wanted the same thing—a peaceful, stable, and viable Afghanistan. However, our ways of getting there were frequently different. Convincing one's own organization that any assistance is valuable and important is critical. There are many people and organizations trying to do good in Afghanistan. We are all in this together. Taking the common purpose and focusing it into a concerted effort makes a huge difference.

Furthermore, convincing your own organization that any assistance, help, influence, resource, or potential partner is valuable is important as well. There are many people and organizations trying to do good in Afghanistan. We are all in this together, and working to convince all the agencies in Nangarhar, for instance, that our focus should be on the District of Khogyani, can have important dividends. Taking the common purpose and focusing it into a concerted effort makes a huge difference. In fact, that is exactly what we achieved in Nangarhar. We focused most of the efforts and resources available throughout the province on an “at risk” district, one with a traditional infiltration route to Pakistan, a past Al-Qaeda presence, an influential tribe, and an enduring ANSF and coalition presence, into an area where we could and did make a difference. We were also able to work with other organizations to continue supporting and executing economy of force operations in other areas. Critical to gaining headway, though, was good relations with our Afghan partners, civilian counterparts, UN organizations, NGOs, Special Operations Forces, and numerous other players in the area. We were able to make a greater difference in Nangarhar due to good unity of effort amongst virtually all organizations operating there.

**Continuity**

Related to unity of effort was our focus on continuity. We were extremely fortunate to assume responsibility of the N2KL area from the 173rd Airborne Brigade Combat Team that replaced the 3rd Brigade Combat Team, 10th Mountain Division. Upon transfer of authority in July 2008, we were the beneficiaries of an operational environment that had a consistent focus for the preceding two years. We recognized early on during our leader reconnaissance and preparation for deployment that our predecessors were on track. They understood COIN doctrine and how to apply it in Afghanistan, and they were making progress in large parts of the region. Moreover, we felt that the best thing to do was to stay the course and follow the path of some very smart people and units who had gone before us.

Maintaining continuity is extremely important, and while it may not be applicable or possible in all cases, it should be seriously considered. We picked up where our predecessors left off and focused on getting our ten yards, the next first down, from the preceding series of plays. Rather than spending a large amount of time reviewing and rewriting our predecessors’ campaign plan, we adopted it, attempted to improve it at the margins, and moved out immediately. While this may imply a certain lack of intellectual drive, it reassured the Afghans and other organizations and it compelled us to get things done. In short, we adopted what was at least an existing 80 percent solution from our predecessors rather than spend all of our time coming up with a 100 percent solution that we then would not be able to execute in what was a complex, fluid, and ever-changing operational environment. As one of our smart predecessors recently put it, we lived with “the realization that ‘perfection’ is an enemy in COIN” and that “entities that sought perfect solutions sat paralyzed; those that created perfectly efficient systems refused to see the ineffectiveness at user level”[[14]](#footnote-14). We were also fortunate that these smart predecessors knew what they were doing in conducting COIN in Afghanistan and that their lines of effort and overall campaign was going to be applicable from CJTF-82 to CJTF-101 and back to CJTF-82 and across the change in ISAF Commanders from 2008 to 2009, as well.



*Artillerymen fire in support of troops in the Korengal Valley, Konar Province, November 2008. (Photo courtesy of author)*

Overall, the continuity of operations from one BCT to the next was highly beneficial. We focused on—

● Where and when to conduct operations to separate the enemy from the population.

● Development of the ANSF.

● Using Commanders Emergency Relief Program funds to jump-start the economy, facilitate security efforts, provide jobs, and build roads and schools.

● Partnering with and developing local Afghan governments.

All this led to accumulated gains that were starting to be felt, especially along the rivers where roads and bridges that had taken years to plan, fund, and execute finally came to completion. The sustained and continued efforts in Nangarhar, Laghman, and the Konar River Valley helped create stability and progress in an area containing well over three million people (over 10 percent of the population of Afghanistan).

**Battlefield Circulation**

Battle command is the key element that ties all of a unit’s efforts together. The ability to execute battle command—to understand, visualize, describe, direct, and assess—is critical to a unit conducting any operation, let alone a complex COIN fight in the most challenging terrain in the world. Effective, frequent, and focused battlefield circulation was the key to exercising all aspects of battle command for me. Owing to the nature of the N2KL terrain, I did this with my command sergeant major, the BCT S3, and very few others, mostly by helicopter[[15]](#footnote-15).

The nature of the fight, terrain, and friendly disposition demanded a high degree of decentralized operations, which commanders at all levels can only influence to a small degree. This required extensive efforts to ensure synchronization across the force prior to execution. Our battlefield circulation played a key role in this across the command. In fact, it was essential because our movements were often the only way that company and battalion commanders and ANSF partner unit commanders got to some of their own subordinate units. Battlefield circulation was essential to being able to get out and understand what was going on at the remote outposts and across the BCT’s area. We had discussions with the soldiers and their leaders; checked on the quality of life, living conditions, and defenses of remote combat outposts and forward operating bases; and checked on the morale, fighting spirit, and readiness of the force.

Battlefield circulation allowed me to reinforce key elements of my commander’s intent and vision, see what we had coming up next, and see why hope and faith, ANSF development, restraint, unity of effort, and continuity were important for all of our soldiers, even those in the most remote location. Battlefield circulation allowed me to review and discuss upcoming operations and ensure that we were properly prepared with detailed enough planning and allocation of resources to ensure mission success. We were able to adhere to ISAF guidelines and tactics, techniques, and procedures, while also protecting our soldiers in the execution of their mission.

The nature of the terrain, the size of BCT operational environments, and the decentralized aspects of the counterinsurgency fight make it of the utmost importance to do battlefield circulation. Battlefield circulation requires focus, planning, and preparation. It is an operation in itself each time it is conducted.

**Crucial Lessons**

Counterinsurgency operations in Afghanistan are different from those in Iraq. In fact, they are even different from one Afghan province to another. Nevertheless, Army doctrine provides an excellent baseline for operations. Task Force Duke used doctrine, the lessons of prior units, guidance from Regional Command-East and ISAF, and a dose of common sense to get its ten yards in N2KL by the summer of 2009.

We learned that the following are crucial:

● A good understanding of COIN.

● A focus on the populace in the context of hope and faith instead of hearts and minds.

● ANSF development.

● Soldier restraint.

● Leader focus on unity of effort.

● Continuity with previous good units.

● Continuous, planned battlefield circulation.

Task Force Duke had 39 of its personnel pay the ultimate sacrifice during our operations there. Over 280 received the Purple Heart, and over 300 received medals for valor. We owe it to them to get it right.



Quand l’argent est stratégique

*Par Monsieur Hervé JUVIN*

***Traiter de stratégie en matière d’activité bancaire, financière et de marchés de capitaux a-t-il un sens? Oui, car il n’y a pas de puissance militaire sans une économie forte. Les effets de la libération des échanges, de l’abandon d’attributions étatiques au secteur privé, bancaire notamment, ont conduit à une situation dont les conséquences ne sont pas seulement économiques, mais également morales, sociales et politiques, donc globales. La crise actuelle illustre l’importance stratégique acquise par la sphère financière, importance qui apparaît au moment même où la validité des systèmes et la vérité des prix sont prises en défaut. Tout militaire, tout stratège, doit être convaincu de cette extension imprévue du champ de bataille.***

**Le sujet de la finance de marché est un sujet stratégique**

Il l’était déjà dans la mesure où la bonne allocation du capital et la bonne évaluation des risques sont des conditions de la croissance économique, elle-même condition de la puissance. L’URSS a appris à ses dépens que le choix de la puissance militaire sans l’économie est un choix perdant. Et la question lancinante du budget de la Défense viendra bien interpeller les choix stratégiques, obliger à préciser des priorités, à faire des choix, à abandonner des sujets. Il le devient davantage, à mesure que les conséquences destructrices de l’exubérance irrationnelle des mouvements financiers sur les sociétés humaines se font sentir, à mesure aussi qu’il est possible de réaliser par les marchés l’essentiel des buts de la guerre, sans la guerre. La savante distillation d’informations destructrices pour l’euro et la dette européenne par la presse anglo-américaine en est l’exemple, qui a pour effet une destruction des systèmes sociaux et des patrimoines européens que seules des guerres pouvaient jadis réaliser; la guerre sans la guerre, l’occupation sans les armées! La Chine semble avoir compris la leçon britannique, puis américaine: la monnaie, le droit et les marchés assurent des victoires sans combat. Quand ils limitent les entrées de capitaux étrangers, l’Inde ou le Brésil comprennent la leçon: l’interdépendance cache la dépendance, et l’émergence peut être un piège stratégique quand elle signifie dépendance aux capitaux extérieurs! Il ne faut pas s’y tromper: les pays de la zone euro et les opérateurs de marché, anglo-américains semble-t-il, qui jouent le défaut de la Grèce et l’éclatement de la zone euro sont engagés dans une partie colossale. La ruine est au bout, mais pour qui? D’un côté, des dizaines de millions d’Européens, pas seulement au sud, qui vont subir une baisse de leur niveau de vie sans précédent en temps de paix; de l’autre, des systèmes financiers et bancaires qui entraîneront dans leur chute des milliers d’investisseurs et d’entreprises…

Le déroulement de la crise et de ce qu’il est convenu d’appeler la sortie de crise illustre l’importance stratégique acquise par la sphère financière, les rapports de force qui s’y jouent, les défaites et les victoires qui s’y décident, avec des conséquences encore insoupçonnées. Chômage de masse et de longue durée, paupérisation des classes moyennes, déstructuration sociale, d’un côté, redistribution des actifs, enrichissement individuel rapide, concentration des patrimoines de l’autre, sont quelques-uns des effets généralement cités de cette crise. Sont-ils les premiers? La colonisation chinoise, coréenne, arabe des terres africaines en est une autre. La mise sous tutelle des meilleures terres, de l’eau et des infrastructures par des fonds d’investissement en est également une autre. Les transferts de propriété, les mises sous dépendance, sous contrôle, des collectivités traditionnelles, voire les effets de ruine infligés ici ou là, par exemple aux Gonds de l’Orissa, seulement coupables de dépendre de leur forêt sacrée là où des mines de bauxite ont été repérées, sont généralement passés sous silence, rendus invisibles qu’ils sont par la représentation à grand spectacle des mesures de sortie de crise, et par le sentiment: «tout pour la croissance, rien qui limite la croissance!»

L’épisode dit de «*quantitative easing 2nd*» conduit par la *Federal reserve bank* américaine qui a émis, à partir de l’automne 2010, 600 milliards de dollars de monnaie avec pour contrepartie des papiers de valeur incertaine détenus par les banques, équivaut à une action stratégique d’ampleur à l’avantage des banques et des marchés américains. Les marchés de capitaux opèrent des redistributions de richesse sans cause; ils permettent l’acquisition d’actifs à bas prix, voire sans les payer; ils peuvent assurer le contrôle de concurrents; ils permettent de ruiner un adversaire et de le placer sous dépendance. Qu’est-ce qu’une ambition militaire qui n’a pas les moyens industriels, donc financiers, de ses armes?

**Quatre faits placent la finance de marché parmi les conditions stratégiques qui ont pris une importance accrue depuis trente ans**:

* + - * l’interdépendance des marchés de capitaux, effet de techniques, de systèmes et de principes qui ont retiré aux États-nations une grande part de leur capacité d’intervention sur l’économie. Il est important d’apprécier le fait que cette interdépendance a grandi, non du fait d’un système international des États, mais du fait des acteurs privés de la finance de marché; l’interdépendance désigne en réalité la dépendance des systèmes nationaux à l’égard des acteurs privés dominants, ou des acteurs publics ayant convenu un arrangement institutionnel (fiscalité, réglementation, contrôles) favorable à ces acteurs (City de Londres, par exemple). Pour mesurer le rapport des forces en présence, le stratège retiendra que les capitaux gérés au titre des retraites (fonds de pension) dans le monde représente environ 17.000 milliards de dollars, et les CDS[[16]](#footnote-16), ces produits d’assurance sur la faillite des débiteurs, États ou entreprises, plus de 30.000 milliards de dollars; que la totalité des titres, actions et obligations, émis dans le monde, représentent 100.000 milliards de dollars, et les produits dérivés 600.000 milliards de dollars. C’est mesurer que les dérivés déterminent leur sous-jacent, que la finance commande l’économie réelle, et que la spéculation décide des peuples.
      * l’incohérence qui associe une économie mondiale multipolaire avec une monnaie d’échange et de réserve unique, depuis le choix de l’administration Nixon du 15 août 1971 et dans le cadre du «*dollar exchange standard*», rend tous les pays à monnaie convertible et marchés de capitaux ouverts dépendants du dollar. C’est une situation dont le privilège indu a déporté les effets de la crise bancaire et économique récente, crise américaine dans son origine, dans son développement, dans ses accidents, en les faisant supporter par d’autres. Nous n’en avons pas fini de déplorer les ravages de l’interdépendance; mais le temps de l’autonomie va revenir!
      * au nom de la vérité des prix et de la meilleure allocation du capital, l’extension du régime des marchés financiers à de nouveaux secteurs de l’économie ou de l’activité humaine, qui en étaient à ce jour éloignés. Les matières premières, les récoltes et les terres agricoles font partie des nouveaux secteurs sur lesquels le droit des contrats, les principes de la liberté des échanges et des mouvements de capitaux, comme l’intérêt des investisseurs et des intermédiaires, étendent le régime des marchés financiers, avec quelques conséquences marquantes sur le mouvement des prix. La quête d’actifs réels ou de nouvelles classes d’actifs de la part des fonds d’investissement a déjà engagé une nouvelle phase de colonisation (Afrique, Amérique latine, Asie du sud-est) dont il n’est pas certain qu’elle épargne l’Europe (bas prix des terres agricoles en France, en Pologne, en Ukraine, abondance en eau douce du sol français) et qui met en question l’autonomie alimentaire ou l’accessibilité alimentaire dans différents pays, du fait notamment de l’appropriation du vivant et de la fin de la gratuité de la reproduction animale et végétale;
      * l’appropriation par les intermédiaires (banques, notamment) des entreprises de marché, c’est-à-dire des sociétés de service chargées de gérer la fabrication des prix d’échange des actifs financiers. La privatisation et la banalisation des anciennes Bourses de valeurs, institutions nationales, fortement contrôlées et régulées, déterritorialisent les marchés, et placent surtout les mécanismes de formation des prix et de traitement des opérations entre les mains d’intermédiaires intéressés. La mise en circulation de monnaie virtuelle (*miles* d’avion, *Facebook credit*, etc. ) donne une nouvelle dimension à la privatisation de la sphère financière; l’émission de monnaie aussi se privatise. La manipulation des prix, de l’information ou des procédures permet l’acquisition d’entreprises et d’actifs à bas prix. La création de monnaies et de biens virtuels permet l’acquisition de droits sur des biens réels, puis leur détention.

**Cette importance stratégique des relations financières et des marchés financiers** se révèle au moment même où la validité des systèmes et la vérité des prix sont pris en défaut, au moment même où certains des fondamentaux de ces relations sont soumis à question.

le prix de marché n’est plus le juste et vrai prix partout, en tout temps et pour tout. La substitution discrète du «*mark to model*» au «*mark to market*» dans l’établissement des bilans bancaires, après la faillite de Lehman, est significative; il est des moments où les prix de marché ne veulent plus rien dire, ou plutôt, où le prix marginal des transactions ne permet pas de donner un prix véridique au stock.

l’instrument d’expression des revenus et des prix, de mesure et d’échange de la valeur, de protection dans le temps, qu’est la monnaie, perd une partie de ses fonctions à mesure que le système du «*gold exchange standard*» se réduit à un moyen pour les États-Unis de substituer l’endettement public et privé à la production (dispositif des «*subprimes*» rendant solvable l’accès à la propriété de la classe moyenne). La détention de monnaie, aussi bien que celle d’obligations d’État, peut se révéler un piège dans le cas où l’incapacité avérée d’États majeurs de faire face à leur endettement provoquerait un doute généralisé sur les promesses de payer et la fuite vers les biens réels, comme l’anticipent manifestement certains acteurs du marché.

les marchés ne se régulent pas eux-mêmes, et les acteurs des marchés (banques, fonds d’investissement, intermédiaires, sociétés d’assurances ) pas davantage. Non seulement les marchés financiers sont le fait de conventions sophistiquées, basées sur un droit des contrats et des obligations élaboré, mais la validité des droits financiers demande la garantie de l’État de droit et d’un contrôle public pour être effective. L’incapacité des États à organiser le bon fonctionnement des marchés et à garantir les droits financiers pourrait signifier la fin de l’économie comme nous la connaissons. Les effets géopolitiques que créerait un monopole de fait de l’État émetteur de la monnaie mondiale dans la garantie et la circulation des droits financiers mondiaux seraient incalculables.

l’autonomie, pour ne pas dire la fermeture, de certaines économies (contrôle des changes pour les résidents en Chine, contrôle des mouvements de capitaux au Brésil, en Indonésie, en Inde, contrôle des échanges commerciaux, etc...) parmi les plus dynamiques des pays émergents, a permis la sauvegarde de l’économie mondiale et a constitué le principal facteur d’arrêt de la contagion de la crise américaine. Ce n’est pas l’interdépendance, l’interconnexion et la gouvernance mondiale qui ont sauvé le système mondial, ce sont l’indépendance, les frontières et les séparations. L’unité mondiale du système financier signifierait une fragilité accrue et, surtout, l’absence de tout recours et de tout ailleurs en cas de nouvelle crise. La constitution de pôles régionaux relativement autonomes vis-à-vis des autres pôles est un facteur de sécurité et de stabilité. Elle appelle la mise en place de monnaies régionales à la fois outil de paiement et instrument de réserve régional, le contrôle des flux de capitaux transfrontières (investissements directs étrangers, notamment), et sans doute, également, le développement de fonds d’investissement régionaux ou nationaux.

le rapport entre acteurs privés, entrepreneuriaux, responsables de leurs gains comme de leurs pertes, et acteurs publics, garants de la foi publique et des règles du système, est bousculé quand la taille, l’influence ou les capacités de certains acteurs publics réalisent une captation de l’intérêt public à leur profit, ce que résume la formule: «privatisation des profits, nationalisation des pertes», ce qu’exprime aussi bien le syndrome du «*too big to fail*». Les privatisations de masse et de système ont eu l’effet détestable d’affranchir certains acteurs des contraintes publiques, mais de placer le public sous la dépendance de ces acteurs et de le rendre comptable de risques qu’il n’ordonne pas et ne connaît pas. La politique américaine est à cet égard caricaturale.

les modes de fabrication des prix de marché posent question. La privatisation des entreprises de marché jadis nommées «bourses des valeurs», le fractionnement des lieux de négociation et des systèmes de production des prix, le trading à la nanoseconde, etc..., réalisent les conditions d’une opacité de fait, d’un fractionnement des opérations et d’un éclatement de la liquidité, interdisant ou rendant difficiles tout contrôle public et toute transparence. L’appropriation, par les intermédiaires, des systèmes de fabrication des prix et de traitement des échanges constitue des rentes indues dans des situations de conflit d’intérêt manifestes.

Les conséquences de ces défaillances sont très largement sous-estimées. La plus importante est reconnue: plus personne n’est en état de contrôler, parce que plus personne n’est en état de comprendre les opérations et les produits financiers actuels, hormis ceux qui les conçoivent et qui les réalisent. L’innovation financière engagée au nom d’un meilleur financement de l’économie aboutit à accroître la part des services financiers dans le produit intérieur (aux États-Unis, cette part a progressé de 2,4% en 1950 à 9% en 2010); elle aboutit aussi à désarmer l’action publique et toute tentative de réglementer, de limiter et de contrôler. Le constat, répété, de Ben Bernanke (président de la *Federal Reserve Bank*) à Jean-Pierre Jouyet (président de l’AMF), signifie que les acteurs financiers disposent d’une franchise quasi-complète sur la foi publique; ils jouent avec la monnaie, le crédit et les prix avec des règles connues d’eux seuls et dans leur seul intérêt. Une autonomisation réelle a eu lieu, une impunité de fait s’est créée; les pouvoirs publics semblent incapables d’agir, ou irrésolus sur les moyens de le faire. Certains sont conscients, mais irrésolus; d’autres espèrent tirer profit de choix favorables à ces acteurs financiers en passant avec eux des arrangements institutionnels, pour les uns anciens (Grande-Bretagne), pour les autres à la fois récents et problématiques (États-Unis); d’autres hésitent à prendre les moyens de leurs affirmations et de leur lucidité, au moins relative (Union européenne).

Les conséquences de cette situation ne sont pas économiques, mais morales, sociales et politiques. Derrière la question de la vérité des prix et celle de la valeur de la monnaie, la question de la vérité des rapports humains, des salaires et des patrimoines, la question de la confiance dans les engagements dans le temps, donc de la prévoyance, mettent en cause l’ensemble des relations sociales et les sociétés elles-mêmes.

**Devant ces constats**, la question posée est: traiter de stratégie en matière d’activité bancaire, financière et de marchés de capitaux a-t-il un sens? La part de la volonté collective et du choix souverain d’une Nation, ou d’une Union, dans le fonctionnement de la finance de marché, permet-elle encore de concevoir, appliquer et mener à bien une stratégie?

Y répondre, c’est apprécier le fait que le développement des marchés trouve son origine dans le projet américain et britannique de 1941, avec un début de réalisation dans les institutions internationales de 1944-1945 et un avancement plus significatif avec l’ouverture des marchés réalisée à partir des années 1970 (les «*rounds*» commerciaux successifs, puis l’OMC) et la mise en œuvre des principes connus sous le nom de «consensus de Washington». C’est mesurer que les intérêts nationaux ou impériaux se sont vu ajouter, ou superposer, des intérêts privés de plus en plus puissants; les investisseurs décident des politiques budgétaires dès la fin des années 1970, les arbitrages des fonds d’investissement pèsent sur les politiques économiques depuis les années 1980, la sphère financière se constitue en puissance autonome dans les années 1990, et nous vivons la privatisation des États dans l’intérêt des banques et de la haute finance anglo-américaine... C’est considérer que la décision chinoise de faire de Hong-Kong une place régionale dominante, la volonté britannique et américaine de préserver l’essentiel des cadres d’avant-crise, les volontés manifestes des nouveaux pays de marché de sortir du cadre institutionnel actuel, sont bien des choix stratégiques qui mettent en jeu une part de l’avenir des entités politiques qui les formulent et les mettent en œuvre, stratégiques parce que la valeur des patrimoines, la capacité d’achat et la qualité des signatures en sont dépendants, donc la capacité à agir, à compter et peser, et in fine la puissance et l’indépendance.

Faut-il ajouter que si l’enrichissement sans cause, l’émission, le recel et le trafic de fausse monnaie, l’appropriation sans droit des biens d’autrui, le blanchiment du produit d’activités criminelles constituent des actes criminels, une partie significative de l’activité bancaire et financière devrait être considérée comme criminelle par ses effets, et parfois ses intentions?

Tout militaire, tout stratège doit être convaincu de cette extension imprévue du champ de bataille. Les marchés financiers disposent de l’avenir de sociétés qui pensent encore la guerre du XXème siècle. Goldman Sachs n’est pas surnommé «*government Sachs*» pour rien; et la liste des ministres européens, des membres de la Commission européenne, ou des membres de la BCE, à commencer par son nouveau président, qui doivent à leur employeur Goldman Sachs une fidélité bien récompensée, est édifiante. Nos démocraties, nos peuples n’ont plus la liberté de décider de leur destin. Nos pires ennemis se sont approprié une partie de notre capacité à débattre, à décider, et à agir. Cette situation confronte la France et l’Union européenne à leurs choix macro-économiques, plus encore de société et, surtout, à leur déficit politique. Comment ne pas considérer que la confrontation à des échéances électorales proches de Mme Merkel, de M. Sarkozy et de M. Obama est un élément de la faiblesse des exécutifs face à la finance de marché? Cette situation nous confronte plus encore à notre incapacité à nous penser, à nous définir, à nous identifier pour affirmer nos objectifs stratégiques et notre préférence pour nous. La naïveté stratégique européenne, cette apesanteur stratégique que le sans-frontiérisme et le mondialisme ont cultivée, soulève diverses questions de nature financière, bancaire, monétaire, dont l’importance en fait des questions vitales. Une part de l’autonomie de l’Europe, de sa capacité à agir en matière sociale, politique et économique, comme une part des résultats et des bilans des entreprises, du niveau des salaires et de la protection sociale, de la valeur des patrimoines et des engagements de payer, aussi bien que la capacité à soutenir un effort de défense et de sécurité, y sont en jeu, parce que la justice, le droit et la sûreté y sont en jeu. Le constat suggère des orientations urgentes, nécessaires, vitales… Urgentes, nécessaires, et exclues…

N’est-ce pas le paradoxe de la situation politique actuelle, de l’affaiblissement de l’État et de l’épuisement des peuples, que des constats aussi aisés, des perspectives aussi graves, et un consentement aussi étendu à l’incapacité d’agir? Et n’est-ce pas l’étonnement du présent où la réalité dépasse la fiction?

*Hervé JUVIN est un écrivain français, membre du Csfrs (Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégique) . Il a publié une douzaine d’ouvrages sur la banque et les marchés financiers («****Les marchés financiers - Voyage au cœur de la planète financière****» en 2004), le parcours de vie des Français («****Le devoir de gestion****», 1996), l’Occident et sa culture («****L’Occident mondialisé****», avec Gilles Lipovetsky, 2010 ). Il se consacre aujourd’hui à décrire la transformation contemporaine de notre condition humaine: «****Le Renversement du monde – politique de la crise****» (Gallimard, octobre 2010), d’où sont issues les réflexions de cet article, anticipe les conséquences politiques, sociales et morales des mouvements de puissance en cours.*



**L’«opération *Verveine»* en 1977:**

## Maîtrise de la projection de force et diplomatie aérienne[[17]](#footnote-17)

# *Par le Commandant (Air) Laurent LEVITTE*

**«*La diplomatie est une négociation aboutissant à des actes planifiant et régulant les relations entre les États***».

(Henry Kissinger)

«***La légitimité est le mot clef des époques difficiles***».

(Michel Debré)

***L’«opération Verveine» est une opération de soutien logistique conduite par la France au profit du Zaïre au printemps 1977 sous la forme d’un pont aérien. Elle est un exemple caractéristique de projection de force réalisée dans des délais très courts et adaptée pour répondre à une crise limitée. Mais c’est aussi une opération atypique, car le pont aérien entre le Maroc et le Zaïre concernait exclusivement du fret en provenance du royaume chérifien à destination de l’Afrique centrale. Cette utilisation diplomatique de l’aviation de transport est relativement méconnue. Elle doit être comprise comme l’exploitation du potentiel aérien et l’affirmation de la puissance militaire au service de buts politiques clairement définis, mais dont la concrétisation exclut un usage massif de la force.***

**Le contexte zaïrois en 1977**

C’est un contexte typiquement Guerre froide qui prévaut en 1977. À l’image du restant de la planète, l’Afrique est un champ de rivalités Est-Ouest où chacun développe sur place des stratégies plus ou moins directes. La politique soviétique, essentiellement idéologique et économique, privilégie l’approche militaire et s’appuie pour cela sur le contingent cubain. Du côté des Américains, l’échec dans le Sud-est asiatique est encore présent dans les esprits. La France, quant à elle, conduit une politique typiquement «Vème République». Le processus de décolonisation étant clos, place à la coopération et, s’il le faut, à l’intervention.

Dès l’indépendance, le Zaïre s’est trouvé sur la ligne d’affrontement des deux Blocs. Très tôt, le pays a suscité l’intérêt des États-Unis qui souhaitaient limiter au maximum l’expansion communiste dans la région. La crainte suscitée par Patrice Lumumba, alors Premier ministre zaïrois, d’ouvrir son pays au bloc soviétique a favorisé la montée en puissance d’une opposition de laquelle émergera Mobutu, l’objectif de la Maison-Blanche étant d’éviter d’avoir un nouveau Cuba en Afrique.

Quant aux Soviétiques, ils n’accepteront jamais l’éviction de Patrice Lumumba. Par conséquent, ils seront à l’origine de la majorité des crises qui vont toucher ce pays[[18]](#footnote-18).

En 1977, la situation économique du Zaïre est particulièrement préoccupante. Touché de plein fouet par la crise économique et l’effondrement du cours du cuivre, le pays est au bord de la banqueroute. L’administration et les forces de sécurité en particulier sont dans un état de délabrement alarmant. Les forces d’opposition au régime zaïrois, qui bénéficient du sanctuaire angolais, comptent bien profiter de cette occasion.

Parvenu au pouvoir par un coup d’État en 1965 avec le blanc-seing des États-Unis, le président Mobutu a connu son heure de gloire au début des années1970. Lors de cette période, il est parvenu à stabiliser le pays sur un plan économique tout en assainissant les finances de l’État. Profondément antisoviétique, il a su nouer des alliances solides ou s’assurer de la bienveillance d’États forts dans le bloc occidental.

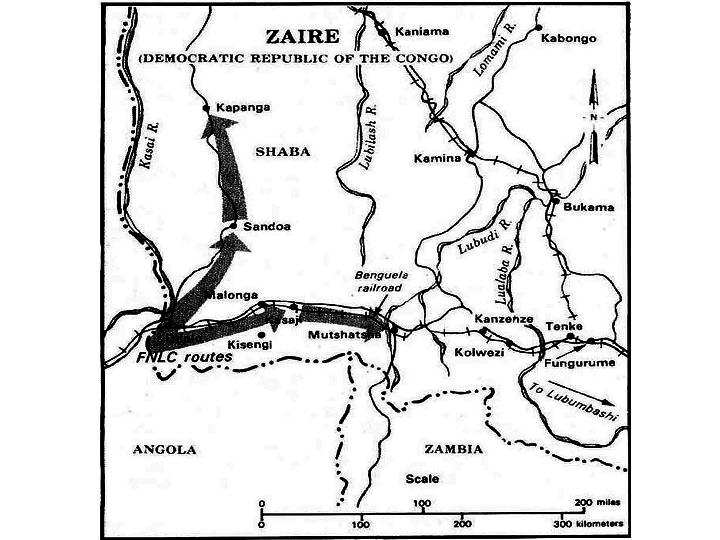
À partir de 1973, son régime autoritaire commence à faire face à de nombreuses difficultés. Cependant, en homme d’État habile, le président Mobutu bénéficie encore d’un réseau d’influence de poids et entretient, notamment des relations privilégiées avec le roi Hassan II du Maroc ainsi que le président Sadate en Égypte, qui joueront un rôle clé dans le dénouement de la crise du Shaba.

Ce jeu d’alliances à l’échelle du continent africain mérite d’être pris en compte pour qu’on puisse appréhender la suite des événements. L’amitié qui lie les leaders zaïrois, marocain, égyptien incarne un contrepoids à l’Organisation de l’unité africaine considérée comme acquise à l’Algérie et au Polisario. En apportant son soutien à Mobutu, Hassan II renforce sa politique d’influence à l’échelle du continent. À cette fin, le royaume chérifien bénéficie du consentement du Soudan, de la Côte-d’Ivoire, du Sénégal, du Nigéria et de Jonas Sawimbi, principal opposant au régime marxiste en Angola. Tout bien considéré, le *modus operandi* retenu par Hassan II peut s’apparenter aussi à une forme de diplomatie militaire.

### La première guerre du Shaba

Profitant d’une certaine apathie américaine suite à l’échec vietnamien, les Soviétiques ont avancé un certain nombre de pions en Afrique centrale et australe: en Tanzanie, au Mozambique, en Namibie et plus particulièrement en Angola. L’Angola devient membre des Nations unies en 1976 et passe des accords avec l’URSS. Dès lors, un fort contingent cubain et de «conseillers» soviétiques va se déployer dans le pays, déséquilibrant les rapports de force qui prévalaient dans la région. L’Angola constitue alors une zone sanctuaire pour les mouvements d’opposition à Mobutu, les «gendarmes katangais». Depuis 1975, les troupes zaïroises postées sur la frontière angolaise sont régulièrement engagées par des éléments originaires d’Angola.

Le 8 mars 1977 un palier est franchi. Profitant de la fragilité du dispositif dans la région, des milliers de miliciens, essentiellement des opposants au maréchal Mobutu, franchissent la frontière depuis leurs bases angolaises pour envahir la province du Shaba (ex-Katanga). Très vite, ils s’emparent dans le Sud, des villes de Dilolo, de Kisengi et de Mutshatsha, puis, dans le Nord, de Sandoa et de Kapanga, points névralgiques de la province minière. Le 11 mars, le Front de libération national congolais (FNLC) revendique l’attaque.

À la fin du mois de mars, les «gendarmes katangais» s’emparent de la ville de Mutshatsha, important nœud routier et ferroviaire situé à 150 kilomètres du centre minier de Kolwezi. Depuis le début des opérations, les forces armées zaïroises, pourtant supérieures en nombre, se révèlent totalement incapables d’endiguer la progression au point qu’un vent de panique se met à souffler à Kinshasa.

Tous les ingrédients sont réunis pour une régionalisation, voire une internationalisation du conflit. Pour autant, cette crise se concrétise par un règlement international quelque peu atypique dans le contexte de l’époque. Ni l’URSS, ni les États-Unis n’interviennent directement dans l’affaire. En revanche, le Maroc affirme très tôt son intention d’intervenir. Son projet risque de ne pas aboutir en raison de l’éloignement géographique… Mobutu et Hassan II réclament alors l’aide de Paris. Les pièces du puzzle commencent à se mettre en place. On le pressent bien: le jeu qui se trame en Afrique centrale implique aussi bien des acteurs du premier rideau (Zaïre, Angola, Maroc, France) que les soutiens plus ou moins actifs de deuxième rideau (USA, URSS, Belgique et pays alliés africains). La partie va se jouer aussi bien dans les chancelleries que sur le terrain.

### L’engagement de la France

Au printemps 1977, la politique extérieure ne constitue pas la préoccupation première des Français. Cependant, le respect des engagements demeure un axe fort de la diplomatie hexagonale. Le cadre de la coopération telle que l’entend Paris doit s’adresser à l’ensemble des pays africains. Cette coopération se veut l’expression d’une politique visant à maintenir avec l’Afrique une relation privilégiée. Corollaire éventuel, la politique française reconnaît la possibilité d’une intervention directe en Afrique, toutefois soumise à des conditions strictes, au premier rang desquelles s’inscrit la nécessité d’une demande formelle du gouvernement intéressé. Ce principe d’intervention peut conduire la France à intervenir militairement, pour soutenir des gouvernements menacés par une agression externe ou une déstabilisation interne soutenue par une puissance étrangère. La crise du Shaba de 1977 s’inscrit parfaitement dans le cadre de cette politique d’intervention, d’autant plus que la France et le Zaïre sont liés par un protocole de coopération militaire conclu en 1975. C’est à ce titre que la France se décide à intervenir.

Le choix auquel est confronté Valéry Giscard d’Estaing est des plus délicats. En tant qu’ancienne puissance coloniale continentale, toute politique diplomatique de Paris est soumise à interprétation. Cette particularité explique la grande prudence et la réponse particulière qu’il doit apporter à la crise du Shaba. En effet, il doit composer avec une situation intérieure difficile tout en adressant un signal fort de solidarité et d’assistance à destination des pays partenaires sans pour autant donner l’impression de s’engager trop massivement au risque de réveiller les fantômes coloniaux.

Comme dans tout processus décisionnel, une mise en balance des risques et des avantages va conduire à énoncer un choix de mode d’action. Ce dernier sera le suivant: la France mettra à disposition du Maroc des moyens de transport pour acheminer personnel et logistique au Zaïre. Nom de code: «opération *Verveine»*. Le président Giscard d’Estaing précise que ce concours logistique de la France n’est pas une opération de combat, mais une opération d’assistance, décidée afin de donner aux Africains un «signal de sécurité» et de «solidarité» devant les menaces extérieures.

**L’«opération *Verveine»* ou la parfaite maîtrise de la projection de force en Afrique**

Le déclenchement inopiné de l’opération s’avère un défi non seulement opérationnel mais aussi humain, logistique, diplomatique et juridique. L’ordre de déclenchement tombe le mercredi 6 avril 1977 à 17 h 30. C’est la période des vacances scolaires de printemps et la veille du long week-end pascal. L’opération n’a fait l’objet d’aucune pré-planification et la clé du succès va reposer pour beaucoup sur la souplesse et la réactivité du personnel armant le COTAM[[19]](#footnote-19).

Pour reprendre les termes de la chronique de Victor Bréhat[[20]](#footnote-20), l’«opération *Verveine»* se révèle comme *«une excellente manœuvre d’intervention logistique jouée en coopération avec une force armée étrangère, avec des contraintes diverses*: *absence de préavis*, *maintien du secret*, *dispersion initiale du personnel*, *structures limitées d’accueil et de ravitaillement en carburant*, *dimension stratégique*, *délais imposés*. *Nos états-majors ne pouvaient rêver meilleure évaluation…*»

Le jeudi 7 avril, soit moins de 24 heures après l’ordre gouvernemental, les 11 *Transall* décollent d’Orléans-Bricy à destination de Rabat au Maroc. Le samedi 9 avril, le pont aérien à destination du Zaïre débute. 11 *Transall* et 2 *DC-8F* ont rejoint le Zaïre en moins de 4 jours avec leurs équipages et leur personnel de soutien, soit environ 140 personnes. À ce dispositif militaire s’ajoutera l’affrètement d’un *Boeing 747 cargo «Super Pélican»*.

À partir du 12 avril 1977, le pont aérien change de physionomie pour se concentrer sur un aspect intra-théâtre. L’essentiel du fret transite entre Kinshasa et Kolwezi. Les conditions climatiques mettent à rude épreuve matériel et personnel. Cependant la disponibilité demeure excellente et le détachement apprend à composer avec ce qui deviendra un poncif des déploiements africains, à savoir l’absence de kérosène sur les aérodromes de déploiement et l’exiguïté des plates-formes aéroportuaires et des parkings de stationnement. Jusqu’au 15 avril, les *Transall* vont effectuer 36 rotations jusqu’à Kolwezi. Au total, le bilan du matériel transporté s’élève à 125 véhicules, 9 remorques et 36 tonnes de fret en une semaine, entre deux pays distants de plus de 6.000 kilomètres. Ainsi, les 1.500 hommes du corps expéditionnaire marocain disposent de toute la logistique nécessaire pour conduire les opérations de reconquête en coopération avec l’armée zaïroise.

Sur le terrain des opérations, la menace militaire immédiate est vite jugulée. Début mai, l’Égypte détache une cinquantaine de pilotes et de techniciens pour soutenir l’aviation zaïroise tandis que la Centrafrique expédie un bataillon. Le 26 mai, les forces gouvernementales zaïroises reprennent la ville de Kapanga, dernier bastion des rebelles katangais. Cette reprise marque officiellement la fin de la première guerre du Shaba et le début du désengagement du contingent marocain.

**«Opération *Verveine»*: Un signal fort en matière de politique extérieure**

Du point de vue de la quantité et de la durée, le pont aérien mis en place entre le Maroc et le Zaïre présente un bilan relativement modeste en comparaison de Berlin (1948), le plus important en termes de volume, et de Sarajevo (1992). Pour autant, ses données chiffrées ne doivent pas occulter la maîtrise des facteurs tactiques et techniques qu’a démontrée l’armée de l’Air à cette occasion.

Tout bien considéré, la France a su concilier indépendance nationale, dans la décision, dans le choix des modes d’action, dans l’utilisation de ses moyens, avec le principe de solidarité avec ses alliés. La diplomatie aérienne s’est inscrite dans les prérogatives régaliennes du chef de l’État[[21]](#footnote-21) en matière de politique extérieure et dans son rôle de chef des armées. Pour autant, cette opération aérienne n’a constitué que la partie visible de l’iceberg. Dans l’entreprise «politique extérieure», l’outil militaire «projection» a certes joué un rôle essentiel, mais non total. L’énorme machine diplomatique fonctionnait à plein régime à destination des chancelleries africaines, belge et américaine. Dans ce dernier cas, le soutien indispensable de Washington s’est avéré «*limité et mesuré*», aux dires du secrétaire d’État américain chargé des affaires africaines. La diplomatie française bénéficiait par là même du blanc-seing de l’administration Carter qui était toute disposée à contrer la menace soviéto-cubaine en Afrique centrale tout en évitant l’engagement.

La bonne impression d’ensemble est appuyée par l’analyse de Dmitri-Georges Lavroff selon lequel l’«opération *Verveine»* est un double succès politique pour la France parce qu’*«elle manifestait, tout d’abord, sa qualité de puissance liée au continent africain. Dans une période où les chefs de l’Afrique modérée avaient été choqués par l’inaction des puissances occidentales en face de l’intervention socialiste en Angola, elle se comportait comme un État soucieux de protéger les gouvernements qui lui avaient fait confiance. Ensuite, elle jouait son rôle de chef de file de l’Afrique francophone en agissant conjointement avec le Maroc et le Zaïre»[[22]](#footnote-22).*

L’opération a permis d’aboutir à une solution africaine en limitant l’intervention étrangère au continent à la seule manœuvre de support. De ce point de vue, l’«opération *Verveine»* a démontré toute son actualité et mérite à ce titre d’être intégrée dans la typologie des actions de la diplomatie aérienne

*Le Commandant (Air) Laurent LEVITTE est Stagiaire de la promotion «Maréchal Lyautey» de l’École de Guerre.*



## Libres opinions[[23]](#footnote-23)



L’expérience militaire britannique

dans le Helmand (2006-2009)[[24]](#footnote-24)

*Par le Colonel Michel GOYA*

**E**n avril 2006, le ministre britannique de la Défense, John Reid, annonçait la mise en place dans la province afghane du Helmand d’une équipe de reconstruction provinciale (*Provincial reconstruction team*, PRT) et de la 16ème brigade d’assaut aérien en ces termes: «*Nous serons parfaitement heureux de partir dans trois ans sans avoir tiré une seule cartouche car notre travail est de protéger la reconstruction»[[25]](#footnote-25)*. Six mois plus tard, les soldats de Sa Majesté avaient déjà tiré plus de 500.000 cartouches et lancés 13.000 obus.

#### **Hell land**

#### L’opération Herrick est avant tout l’histoire d’un décalage entre l’appréciation stratégique de la situation et la réalité des choses. Après la surprise de la révolte mahdiste en Irak en 2004, et juste avant la guerre entre Israël et le Hezbollah, preuve est ainsi faite, une nouvelle fois, que même les grandes puissances militaires peuvent être myopes.

Pour, selon les termes de la mission, «*fournir les conditions de sécurité nécessaires pour le développement économique et l’amélioration de la gouvernance*» dans la province, les soldats britanniques du premier mandat de la Task Force Helmand-TFH (Opération Herrick IV, avril 2006) ne sont que 3.300, organisés autour d’un seul groupement tactique interarmes (GTIA), renforcés de 250 Danois[[26]](#footnote-26) et de 150 Estoniens qui forment ensemble un deuxième petit GTIA. Il est vrai qu’avec 7 pièces de 105 mm[[27]](#footnote-27), 8 hélicoptères d’attaque WAH Apache et 6 (puis 11) Harrier GR9 (sans compter les appuis aériens américains qui représentent 80% du total), chaque chef de section dispose de la puissance de feu d’un général de brigade de 1944. Il est vrai aussi que ces chefs de section sont très peu nombreux pour contrôler 58.600 km2 et 780.000 habitants, dont les 4/5ème sont répartis dans un chapelet de petites villes (la «zone verte») le long de la rivière Helmand. On atteint ainsi les limites du concept de l’unité de contact conçue seulement comme désignateur pour les feux indirects, d’autant plus que, sous la pression politique afghane, les sections sont dispersées dans les villes.

La mort du Capitaine Philippson, le 11 juin 2006, met fin à l’illusion d’une mission de «stabilisation douce». La population vit de la culture de l’opium et déteste encore plus les organes du gouvernement que les Talibans. Ces chrétiens qui veulent éradiquer le pavot et qui protègent des policiers corrompus ne sont donc pas forcément les bienvenus, et la «greffe» des soldats au milieu de la population ne se fait pas. Les *platoon houses* se transforment rapidement en autant de postes assiégés, en particulier à Musa Qala, où 24 soldats de Sa Majesté résistent pendant des mois à des centaines de Talibans, tandis que leur ravitaillement s’avère de plus en plus difficile.

Le courage des hommes et le maillage des feux permettent d’éviter des désastres et même d’infliger de très lourdes pertes aux Talibans, mais la brigade est complètement fixée dans le «Hell land». Fin septembre 2006, 29 soldats britanniques sont déjà tombés depuis le début de l’opération. En première ligne, les chances de mourir au combat sont alors de 1 pour 36 soldats, contre 1 pour 45 pendant la guerre des Falklands[[28]](#footnote-28). Le seul 3ème bataillon parachutiste a connu 500 accrochages pendant son mandat[[29]](#footnote-29).

En octobre 2006, la situation est telle à Musa Qala que le commandement britannique accepte l’arrangement proposé par les chefs locaux d’un départ simultané des deux camps. Après plusieurs mois de calme, cette politique s’avère cependant être une nouvelle illusion puisqu’en janvier 2007, les Talibans reviennent en force et s’emparent de la ville. Pour les Américains, qui viennent d’éditer un nouveau manuel de contre-insurrection et se lancent dans le *Surge* en Irak, cette évacuation et celle, presque simultanée, de Bassorah en Irak, sont les signes d’un passage de témoin dans la maîtrise de la contre-guérilla. Les élèves américains ont dépassé le maître britannique.

#### **Reconquête**

Avec les deux mandats suivants, les Britanniques tentent de retrouver une vraie capacité de manœuvre grâce à l’augmentation des effectifs, deux GTIA (réduits) avec la 3ème brigade commando puis trois avec la 12ème brigade mécanisée, et à l’introduction, par les Royal Marines, des très efficaces véhicules à haute mobilité Bv206 Viking. Les postes fixes sont peu à peu remplacés par des bases temporaires; les GTIA s’efforcent de renverser le sentiment d’insécurité en menant un combat mobile et efficace grâce à la coordination de moyens très divers. Mais ils sont handicapés par une flotte d’hélicoptères de transport limitée à 7 CH-47 Chinook, surtout face à un adversaire qui a évolué également et qui utilise des modes d’action plus «furtifs» (embuscades, *sniping*, tirs de mortier ou de roquettes, raids «mobylettes-RPG», attaques suicide, attentats à l’explosif).

Cette capacité de manœuvre retrouvée permet à la TFH de se lancer dans une politique de «tâche d’huile» à partir de zones de développement (*Afghan development zone*, ADZ) sécurisées. La plus importante de ces opérations «militaro-économiques» a pour cadre le barrage de Kajaki, au nord de la province, où les Britanniques entreprennent d’installer une nouvelle turbine capable de fournir de l’électricité pour 1,8 million d’habitants. Véritable «pont de la rivière Kwaï», la sécurisation de la zone, les travaux routiers et le transport en août 2008 des sept éléments de 30 tonnes de la turbine (par un convoi de 100 véhicules) nécessitent un an et demi de combats[[30]](#footnote-30). Opération dans l’opération, l’installation de cette turbine a offert un objectif mobilisateur pour les hommes, un sujet pour les médias et un aimant pour un ennemi difficilement saisissable par ailleurs. Le barrage de Kajaki est ainsi l’équivalent des bases aéroterrestres du Tonkin jugées seules à même de «saigner» l’ennemi.

En parallèle de ce «Na San hydroélectrique», les Britanniques reprennent pied dans les vallées de Gereshk et de Sangin, à la pointe nord de l’ADZ centrée sur Lashkar Gah, la capitale. Surtout, ils entreprennent de reconquérir Musa Qala qui, depuis janvier, sert de base de départ à la plupart des attaques rebelles. Toute la période de septembre à novembre 2007 est consacrée à l’encerclement progressif de la ville, tandis qu’un siège aérien élimine plusieurs centaines de Talibans. Quelques semaines avant l’assaut, Abdul Salaam, chef taliban important, négocie directement avec le gouvernement afghan et fait défection avec un tiers des forces rebelles. La résistance n’est plus alors que résiduelle, et l’assaut final mené le 7 décembre par 2.000 soldats alliés, dont un bataillon américain héliporté, tombe largement sur du vide. Un bataillon afghan prend le contrôle de la ville, à proximité de la base britannique *Edinburgh* où stationne un GTIA.

La reprise de Musa Qala met fin pour un temps aux opérations de reconquête. Les pertes britanniques sont alors de 86 tués (plus 6 Danois et 2 Estoniens), dont 60 du fait de l’ennemi[[31]](#footnote-31). Plus de quatre millions de projectiles ont été tirés pour tuer plusieurs milliers de rebelles (7.000 revendiqués à la fin de 2007).

#### **La guerre de Sisyphe**

Au printemps 2008, le niveau de sécurité atteint dans la province permet de définir une «feuille de route» stratégique sur deux ans qui, dans l’esprit de l’«approche globale» (*comprehensive approach*), accorde la prééminence aux actions de la PRT. La 52ème brigade, qui assure le mandat d’octobre 2007 à avril 2008, s’efforce alors d’orienter son action vers la population. Pour mener sa campagne d’influence, la brigade commence par mettre en place un certain nombre d’innovations comme les officiers «influence» des bataillons, les «équipes d’effets non cinétiques» des compagnies, l’unité afghane de reconnaissance, l’équipe féminine[[32]](#footnote-32) ou la base de données SAND (*Situational Awareness and Knowledge Database*). Grâce à ces outils et à partir d’une nouvelle architecture de points d’appui fixes[[33]](#footnote-33), les forces s’efforcent de faire le lien entre la population, les forces de sécurité afghanes, au sein desquelles on a injecté un nombre important de conseillers, et la PRT. Les résultats sont encourageants, mais restent frustrants tant les modes de fonctionnement différent entre la TFH, la PRT, l’armée afghane et la police, sans parler des acteurs autonomes comme les forces spéciales de l’opération *Enduring freedom* ou les organisations non gouvernementales.

Si les rebelles n’attaquent plus les forces britanniques directement, ils n’en demeurent pas moins très présents et privilégient, comme en Irak, l’emploi d’engins explosifs improvisés (EEI). On s’aperçoit alors que l’accroissement du volume des forces dans la province a accru aussi le nombre de convois routiers, et donc de cibles. De septembre 2007 à juin 2008, sur les 19 soldats britanniques tués par l’ennemi, aucun n’a reçu de balle. Des véhicules commandés en urgence opérationnelle à l’été 2007, comme les *Ridgeback*, les *Jackals* (pour remplacer les *Snatch Land Rover[[34]](#footnote-34)*) ou la nouvelle version des *Vikings*, sans parler des 4 chars «Léopard 2» danois, arrivent à la fin de l’été 2008 et offrent une meilleure protection au prix d’une posture plus agressive et surtout d’une mobilité moindre. Le mois de juin 2008 est particulièrement difficile avec 9 soldats tués en seulement dix jours dont, pour la première fois, une femme, alors que, simultanément, des centaines de Talibans prisonniers s’enfuient de la prison de Sarposa dans la province voisine de Kandahar après une attaque bien organisée.

En octobre, les Talibans provoquent une nouvelle surprise en lançant une offensive sur Lashkar Gar, la capitale, avec plusieurs centaines d’hommes progressant sur plusieurs axes convergents. Cette attaque est un échec, mais témoigne de la réimplantation des Talibans dans certaines zones. On en revient donc à la fin de l’année à de nouvelles grandes opérations de nettoyage à l’ouest et au nord de Lashkar Gar, dont certaines, menées sous une pluie battante et dans la boue, évoquent la Première Guerre mondiale. Avec 51 soldats tués dont 50 du fait de l’ennemi (plus 13 Danois et 1 Estonien), l’année 2008, qui s’annonçait sous de bons auspices, est finalement la plus meurtrière qu’ait connue la TFH.

Après trois années de présence, le bilan de la TFH peut sembler frustrant, même si certains signes, comme une attitude nouvelle de la population et l’action du nouveau gouverneur Gulab Mangal, sont encourageants. Les Britanniques se souviennent qu’il a fallu 28 ans et 700 soldats tués pour qu’un contingent moyen de 15.000 hommes obtienne la pacification relative de 800.000 catholiques irlandais. Plus qu’au jeu d’échecs, la contre-guérilla ressemble au go. Les parties y sont longues; la marge de manœuvre, toujours plus limitée avec le temps, et les victoires, toujours relatives, sont le fruit de négociations.



La manœuvre humanitaire

# *Par le Chef de bataillon Christophe LIBERT*

***Dans les opérations actuelles, la prise en compte globale de l’aide aux populations est désormais nécessaire. Celle-ci doit être orientée sur un axe civilo-militaire dans un environnement interministériel, grâce à une manœuvre complémentaire assurée par des unités dédiées, connexes aux forces armées. Cet article aborde un sujet d’actualité sous un angle original et novateur.***

**«N**ous avons trouvé ici les vestiges croulants d'une admirable civilisation, d'un grand passé. Vous en restituez les assises, vous lui reconstituez son chartrier» disait le Maréchal Lyautey dans *«****Paroles d'actions****» (1927).* Il était indispensable, pour le vieux soldat, de reconstruire un État avec des institutions crédibles. Reconstruire un pays signifie lui réapprendre à satisfaire aux besoins de sa population, ce qui est le rôle premier d'un État.

Satisfaire aux besoins d'une population est assurer la sécurité de ses besoins vitaux essentiels, sa protection et celle de ses biens. Il s'agit d'une **prise en compte humanitaire de l'opération, orientée sur un axe civilo-militaire dans un environnement interministériel, grâce à une manœuvre complémentaire assurée par des unités dédiées, connexes aux forces armées**. Cette manœuvre s’inscrirait en complément de l’approche globale[[35]](#footnote-35), et le but n’est en aucun cas de transformer les forces armées en forces humanitaires *stricto sensu,* mais d'optimiser des moyens à statut militaire dans un domaine devenu aujourd'hui indispensable.

## Une prise en compte tardive de la population

Dans les opérations contemporaines, la conception de la manœuvre est d'abord purement militaire, avant de devenir civilo-militaire durant la phase de stabilisation. Les échecs en Irak et en Afghanistan ont montré la polymorphie de la guerre et la nécessité d'une conception globale civilo-militaire des campagnes afin de s’occuper au plus tôt de la population. Le témoignage de Patrice Franceschi[[36]](#footnote-36) souligne que les occidentaux n'ont pas su s’attirer la considération de la population dès le début de l'intervention en Afghanistan en 2002.

Les pays occidentaux changent aujourd'hui de stratégie pour conquérir «les cœurs et les esprits» dans cette phase de stabilisation définie comme un des processus de gestion de crises, visant à rétablir les conditions de viabilité minimale d'un État en jetant les bases d'un retour à une vie normale. Les piliers de la stabilité sont la sécurité, la gouvernance et la souveraineté, le développement économique et social[[37]](#footnote-37). Ainsi, le travail des forces militaires s’inscrit-il dans un environnement interministériel.

Or, ce «lien social» n’est pris en compte qu’à la fin de la phase d'intervention, et les conséquences sur la population sont essentiellement considérées durant la phase de stabilisation. **L'influence sur la population doit débuter dès la phase d'intervention pour être ensuite consolidée**. Le Général de brigade Druart, commandant la Task Force Lafayette entre 2009 et 2010, déclarait ainsi: «le combat, c'est de temps en temps; l'influence, c'est tout le temps».

### **Une anticipation nécessaire**

Il est donc capital d'anticiper la stabilisation dès la phase de planification de la réponse initiale, en gardant à l'esprit que cette stabilisation sera discontinue. Des moyens de type humanitaire doivent par conséquent participer à la phase d'intervention afin d’identifier les besoins dans les piliers sécurité civile et développement social, mais aussi pour apporter une réponse à la détresse des populations. Ces moyens, tenant compte de la difficulté de déployer des acteurs civils dans la phase initiale, doivent dégager les Forces de la gestion immédiate des populations et offrir une alternative à l'implication de militaires identifiés comme forces armées. **Un uniforme différent, porteur d'un insigne reconnu internationalement[[38]](#footnote-38), outre le renseignement qu'il permet d'obtenir, faciliterait la distinction par la population et l'ennemi.** L'intervention des unités de sécurité civile dans la bande de Gaza[[39]](#footnote-39) en janvier 2009 illustre cette idée.

Une manœuvre humanitaire, essentielle pour créer les fondations d'une reconstruction pérenne, devra donc être amorcée dès le début de l'opération terrestre avec un effort marqué durant «l'état de grâce»[[40]](#footnote-40). Elle y prendra tout son sens en profitant de la désorganisation de l'ennemi pour constituer un maillage rapide et efficace du terrain. **Ce maillage permettra de prendre l'ascendant sur la population et, en conséquence, sur le soutien que l'ennemi pourrait ultérieurement en retirer.** Elle participe de fait pleinement à l'initiation des processus DDR et RSS[[41]](#footnote-41).

De plus, au cours de cette période, des liens avec les ONG seront tissés. Leur présence nécessite une consultation réciproque et permanente. Les éléments connexes de la Force dédiés à «l'humanitaire» doivent maintenir une présence régulièrement adaptée en fonction de la discontinuité de la stabilisation, particulièrement auprès des autorités locales. Une nouvelle phase d'insécurité risquerait en effet de désengager les ONG, dont une partie du travail devrait être repris par la Force. **Celle-ci doit donc posséder des éléments facilitateurs de la reprise de l'action des ONG**. L'occupation du terrain et l'aide à la population empêcheront l'ennemi de se régénérer.

### **Des unités adaptées**

Des moyens peuvent apporter une plus-value aux organismes déjà existants en assurant une formation adaptée, afin de pérenniser les actions, et permettre un transfert d'autorité dans de bonnes conditions favorisant la réconciliation de la nation hôte. Certes, la phase de stabilisation inclut le travail des ACM[[42]](#footnote-42). Mais ces actions restent assimilées par la population aux Forces armées, et par l'ennemi comme un outil sans envergure à l'échelle nationale, voire partial pour les autorités locales.

Des actions entreprises dès la phase d'intervention par des forces identifiables comme différentes des forces armées, visant à rétablir les besoins primaires de la population et la crédibilité à long terme des autorités locales dans le domaine de la sécurité des personnes et des biens, sont réalisables par les armées françaises. Les unités militaires de sécurité civile possèdent une expérience forte dans la gestion de crises au profit des populations, et pourraient être utilisées dans cette voie. En effet, **disposer d'une force de protection civile à statut militaire offre un grand atout dans le contrôle de zone, entendu comme la restauration puis le maintien d'un ordre économique, social et administratif indispensables à une vie normale, et donc gênant l’action des insurgés.**

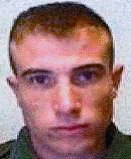
Des détachements pourraient être ainsi créés sur le modèle des POMLT[[43]](#footnote-43) afin de mettre en place un système de sécurité civile au profit de la population, en liaison avec les autorités locales, rendues plus crédibles auprès de la population. À terme, un transfert d'autorité de sécurité civile légitimerait l'action de la Force dans ce domaine particulier de la satisfaction et de la sauvegarde des besoins primaires de la population.

Il est aujourd'hui nécessaire de repenser l'assistance aux populations dans les conflits afin de conquérir «les cœurs et les esprits» dès l'entrée sur un théâtre. Focaliser l'action, dite humanitaire, sur la seule phase de stabilisation crée le risque de n’aider qu’une frange de la population. Une partie de celle-ci est alors déjà acquise à la cause de l'ennemi parce qu'elle voit, dans la Force, des occupants qui ne prennent pas en compte ses problèmes quotidiens. Ainsi, **une manœuvre humanitaire est possible dans les trois phases du continuum des opérations grâce à une expérience qui demande à être exploitée, et à des unités capables d'apporter une plus-value dans ce sens.**

Cette manœuvre humanitaire s’inscrit dans le concept de contre-insurrection, dont un des objectifs est la promotion de la sécurité des personnes, des biens et des institutions[[44]](#footnote-44). L’implication forte d’unités particulières dédiées à cette manœuvre dans un contexte exposé devra nécessairement engendrer un changement de mentalité. De plus, la subordination actuelle des unités de sécurité civile au ministère de l’Intérieur nécessitera alors de mettre en place des accords avec le ministère de la Défense, lesquels entreront pleinement dans un cadre interministériel.

*Stagiaire de la 124ème promotion du cours supérieur d’état-major, le Chef de bataillon Christophe LIBERT est Saint-cyrien, promotion Général Lalande (1996 – 1999). Il a servi comme chef de section aide au déploiement au 17ème régiment du Génie parachutiste, puis comme officier adjoint, commandant d’unité et officier opérations à l’unité d’instruction et d’intervention de la sécurité civile n°1 entre 2003 et 2010.*



La surprise tactique en Afghanistan

## *Par le Chef de bataillon Matthias de LARMINAT*

***Alors que les insurgés ont mis à mal la résilience de notre société par la surprenante embuscade d’Uzbeen, il est impératif que nous recherchions nous aussi à bénéficier de l’effet de surprise tactique afin de les pousser à la faute et reprendre l’ascendant. En dépit d’un contexte peu favorable, cet objectif reste crédible dans la mesure où nous saurons renouveler notre manœuvre***

**L’**approche actuelle du conflit afghan tend à marginaliser la réflexion tactique par le biais d’une focalisation sur la population, l’adaptation des moyens ou l’approfondissement des mesures de sauvegarde. Or la victoire tactique reste fondamentale en contre insurrection. L’anthropologue de la guerre Ardant du Picq rappelle que «les 3 ressorts inébranlables du guerrier demeurent la peur, l’instinct de survie et la surprise». Pour des insurgés endoctrinés et très religieux, les deux premiers semblent difficiles à fragiliser. La surprise, en revanche, facteur d’incertitude, apparaît comme un objectif crédible pour affaiblir la rébellion. Dans un contexte globalement défavorable à la surprise initiale, seule la capacité de manœuvre en réaction pourra recréer les opportunités permettant de densifier le brouillard de la guerre et de surprendre des insurgés aguerris.

# Un contexte défavorable à la surprise tactique initiale

En dépit de capacités disproportionnées, l’incertitude n’a pas totalement changé de camp: les coalisés peuvent écouter, localiser, tirer sans être vus grâce aux drones armés. Ils conduisent des raids et des actions de ciblage via un méticuleux travail de renseignement couplé à des structures dédiées (fusion cell) et des forces spéciales en bout de chaîne. Et pourtant les résultats restent limités. Les insurgés pallient en effet leur faiblesse par une extrême mobilité et des adaptations de circonstance, telles de simples couvertures pour masquer l’image thermique. Bien qu’ils se sachent observés en permanence et potentiellement cible du targeting, la pression psychologique liée à l’incertitude n’est finalement pas suffisante pour limiter durablement leur liberté d’action.

Au-delà de l’impact limité de missions spécifiques dédiées aux forces spéciales, agir par surprise avec des troupes régulières apparaît comme une véritable gageure. Plusieurs facteurs viennent se combiner pour rendre la tâche délicate. D’une part, dans ce pays intrinsèquement guerrier, où les habitants apprennent la géographie au prisme des capacités agricoles mais aussi aux vues des capacités tactiques, il apparait illusoire de surprendre par le terrain. De même, la culture du renseignement interdit la sauvegarde véritable du secret des opérations alors que tous nos mouvements sont observés et que les Afghans employés via l’externalisation sont systématiquement débriefés. Nos opérations de déception restent également trop limitées en volume, dans le temps et dans l’espace pour atteindre un effet véritable. Les tacticiens doivent donc intégrer comme présupposé que la surprise initiale sera très réduite.

Enfin, surprendre c’est avant tout n’être ni lisible ni prévisible par l’adversaire. Or aujourd’hui, notre approche cartésienne de la guerre joue contre nous. Ainsi, notre préparation technique de très grande qualité, pour essentielle qu’elle soit, facilite la reproduction par le jeu des détachements d’assistance opérationnelle. Sans rejeter en bloc ce processus qui garantit la transmission d’expérience, cet apprentissage très technique ne doit surtout pas être le soleil éblouissant qui occulte la grande tactique. Nos chefs de terrain doivent chercher à s’affranchir de cette technicité au risque, comme le soulignait justement le comte Jacques de Guibert, de s’y engluer au dépend de la lucidité d’analyse.

Si la complémentarité des actions tactiques et d’influence va dans le sens de la duperie de l’adversaire, la surprise viendra surtout de notre capacité à recréer les conditions permettant de manœuvrer.

**Surprendre par une capacité renouvelée de manœuvre et d’exploitation**

En contre rébellion, la bataille décisive n’existe pas. La bataille de Normandie cède le pas à une succession de micro-combats complétée d’une stratégie globale censée assécher le marais de la rébellion. Malgré cela, l’importance des victoires tactiques demeure, et l’attrition infligée aux réseaux insurgés reste fondamentale au sein de l’approche globale. Fort de ce constat, la surprise tactique, corollaire historique de la victoire, peut et doit être retrouvée par notre capacité à réagir dans des opérations au rythme et à la durée favorisant le combat.

Cela suppose d’abord de parvenir à initier le cycle d’action-contre-réaction sans lequel vouloir exploiter reste utopique. Pour cela, la manœuvre rassurante consistant à concentrer toute sa force sur le centre de gravité au plus vite doit être absolument bannie car elle inhibe la combattivité des insurgés. C’est ainsi que l’une des plus grandes opérations aéroportées conduite en Afghanistan, l’opération «Normandy Eagle» en août 2010, en dépit de résultats certains par ailleurs, n’a pas permis d’infliger de fortes pertes aux insurgés qui ont fait profil bas du fait d’un rapport de force trop déséquilibré d’emblée. La concentration des forces doit donc céder la place à la concentration des effets. On pourra combiner une empreinte au sol minimale, juste suffisante pour faire réagir les insurgés, avec une capacité de réaction via des moyens peu visibles de la zone d’opérations.

Enfin, le jeu de l’action-réaction devra être entretenu dans la durée afin de favoriser la concentration des insurgés. Pour cela, la rupture de rythme apparaît essentielle. Elle peut prendre de nombreuses formes, tel un retrait partiel simulé, temporaire, une relance subite de l’action plus en profondeur, des dispositifs de contre-embuscade... Elle seule permettra de pousser l’adversaire à la faute en le bousculant dans ses habitudes. Il s’agira notamment de rompre avec la linéarité habituelle de nos opérations au cycle préparation-action-désengagement bien connu. Cette linéarité prête d’ailleurs le flanc à une action insurgée lors des phases qu’il sait délicates, telles que le désengagement. Nous devons donc sans cesse réinventer un rythme pour chaque manœuvre.

Ayant ainsi créé les conditions favorables à l’exploitation, nous devons être capables de saisir rapidement les opportunités ainsi dévoilées. Il faudra pour cela atteindre une réelle alchimie entre moyens et planification. Exploiter signifie avant tout disposer d’une capacité de manœuvre, d’une réserve; or nous voici pris en flagrant délit de faute contre la doctrine avec une brigade à 2 éléments de manœuvre… Pour être efficace et créer des ruptures, cette réserve doit être particulièrement mobile. Or le cruel vide capacitaire en moyens 3D gros porteurs vient lourdement pénaliser la mobilité en réaction, la planification avec les alliés américains exigeant des délais en amont. En dépit de ces difficultés, la capture du chef insurgé Eshanoulah suite à une infiltration à pied par une compagnie du 2ème RIMA en février 2011, dans une zone considérée comme refuge par les insurgés, atteste parfaitement de la validité de la surprise en phase d’exploitation. La subsidiarité a pleinement favorisé le processus de réaction-exploitation, mais il faut prendre garde à ne pas contraindre cette liberté par la centralisation excessive d’une brigade à deux pions.

Enfin, dans ce jeu d’action-réaction permanent, la rapidité d’apprentissage demeure fondamentale et l’intégration des moyens offerts par l’adaptation réactive une priorité. De la même manière que Guderian avait su tirer profit de l’avantage offert par l’usage de systèmes radio, nous parvenons à surprendre efficacement les insurgés lorsque nous combinons harmonieusement l’ensemble de nos capacités, accélérant par là le processus décisionnel et la précision. La neutralisation d’un groupe insurgé en mouvement par un hélicoptère dirigé grâce aux observations d’un ballon d’observation PTDS[[45]](#footnote-45) et d’un drone lors de l’opération Blacksmith Hammer en Décembre 2010 atteste de l’efficacité d’une intégration correcte des moyens.

**Si de prime abord** la surprise semble l’apanage des insurgés, rappelons-nous comme le disait si justement Alain combien le pessimisme est d’humeur, l’optimisme de volonté. Le brouillard et l’incertitude pourront être réellement densifiés grâce à un renouvellement permanent de la manœuvre. Cela exige inventivité et créativité à tous les échelons afin d’imaginer des manœuvres a-rythmées et sans cesse réinventées.

La prise de risque, corollaire de la surprise tactique, restera une des conditions du succès. Mais à l’heure de la judiciarisation, il n’est pas sûr que la devise des SAS «who dares wins» trouve un écho auprès des juges. Cette nouveauté n’est elle pas de nature à remettre en cause le caractère sacré de la mission?

*Le Chef de bataillon de LARMINAT est Saint-Cyrien de la promotion De la France Combattante (1997-2000). Issu de l’infanterie, il a effectué sa première partie de carrière dans les chasseurs alpins. Il a participé aux opérations au Kosovo, en République de Côte d’Ivoire, au Tchad et récemment en Afghanistan au sein de la Task Force Lafayette. Il suit actuellement l’enseignement du Cours Supérieur d’État Major.*



**«L’évolution»dans les affaires militaires**

# *Par le Lieutenant-colonel Jean-Marc GIRAUD*

***Spécificité militaire à l’origine, la stratégie a pleinement bénéficié au monde de l’entreprise. En retour, le soldat peut-il apprendre des stratégies à l’œuvre dans les secteurs d’activité civils? Il s’avère que celui des technologies de l’information offre des clés de lecture pertinentes dans la conduite des affaires militaires.***

**S**elon Nietzsche, «*les méthodes sont les biens les plus précieux des hommes*».

Spécificité militaire à l’origine, la stratégie s’est, depuis, largement diffusée au monde de l’entreprise, facilitant ainsi les comparaisons. Au service d’enjeux de puissance, le soldat cherche à imposer sa volonté à travers son efficacité opérationnelle, alors que l’entreprise, au service d’enjeux financiers, recherche un avantage concurrentiel que reflètent ses parts de marché. Bien que les fins et les moyens diffèrent, le rapport à l’autre ‒ l’adversaire ou le concurrent ‒ autorise néanmoins certains rapprochements. Dans ce cadre, les stratégies à l’œuvre dans le secteur des technologies de l’information (IT[[46]](#footnote-46)) proposent des clés de lecture pertinentes dans la conduite des affaires militaires.

**Il s’avère que pour imposer sa volonté, les technologies, notamment celles de l’information, sont structurellement nécessaires, mais pas suffisantes.**

En effet, les stratégies des entreprises dans le secteur IT suggèrent quatre postures en fonction de leurs capacités: rester dans la course, gagner la course ou changer les règles[[47]](#footnote-47). Enfin, la combinaison des deux dernières décrit une stratégie de rupture.

## Rester dans la course: stratégie de suiveur

Cette stratégie n’est pas tant un pis-aller qu’une posture d’attente. Attendre sans s’essouffler que le potentiel de situation, s’étant renforcé, génère de nouvelles opportunités.

Limité par des contraintes provisoires, financières ou techniques, il s’agit ici de se caler sur les meilleurs produits et services du marché afin d’éviter l’échappée belle de la concurrence. Cette posture de «suiveur», voire «d’imitateur», se conçoit provisoirement et peut s’avérer gagnante. Elle doit permettre la quête de solutions (productivité, publicité) ou le développement de stratégies complémentaires de type coût/volume. L’exemple des jeux vidéo[[48]](#footnote-48), à travers les technologies de l’information mises en œuvre, illustre clairement les différentes postures stratégiques. Ainsi, lorsque se crée le marché du jeu vidéo, les «majeures» *(*Sony, Microsoft*)* emboîtent sans tarder le pas à Nitendo.

Cette course poursuite technologique se retrouve dans le monde militaire, qui passe de «la chair à l’acier»[[49]](#footnote-49) en 1914-1918, ou de la dissuasion nucléaire à la «guerre des étoiles» au cours de la Guerre froide. «Rester dans la course» s’apparente, dans l’adversité, au maintien d’un *statu quo* vital. Il permet de gagner les délais nécessaires à la quête d’opportunités (l’utilisation des chars rétablit la manœuvre en 1917) ou à l’apparition de vulnérabilités (faillite de l’économie soviétique dans les années 1990).

La crédibilité peut également être recherchée auprès de ses alliés, car «suivre» conditionne l’interopérabilité. Dans le domaine des systèmes d’information et de communication (SIC), depuis la première guerre du Golfe, les armées françaises ont rattrapé un retard au sein de l’Alliance.

Savoir étant capital pour «rester dans la course»,l’entreprise, comme la Défense, se dote d’un dispositif de veille (technique, technologique, opérationnelle). La nouvelle fonction stratégique du Livre blanc de la Défense et de la sécurité nationale (2008) portant sur la «connaissance et l’anticipation» répond, entre autres, à cette préoccupation.

L’obsolescence rapide des technologies de l’information condamne nombre d’entreprises à «s’arrimer» aux innovations des leaders. Les plus ambitieuses, quant à elles, cherchent à «gagner la course» en innovant sur les produits ou les processus.

**Gagner la course: stratégie de premier entrant[[50]](#footnote-50)**

Cette stratégie vise à obtenir un avantage décisif sur la concurrence. Il s’acquiert par un investissement dans l’innovation technologique.

Il ne s’agit plus, dans ce cas, de suivre le rythme, mais de prendre l’initiative sur le marché. Pour obtenir un avantage concurrentiel déterminant, l’entreprise IT structure son organisation avec une direction dédiée (*build*), et risque des investissements dans la recherche et le développement (R&D). Le saut technologique réalisé et ses coûts financiers significatifs sont de nature à empêcher la concurrence de «rester dans la course». Restons dans les jeux vidéo pour nous apercevoir que Sony, afin de «gagner la course», va miser sur la puissance de sa console, dont le microprocesseur reste jusqu’à aujourd’hui le plus puissant du marché.

Cette démarche a influencé dans les années 1980 «la transformation» de nos outils de défense. Avec la «révolution dans les affaires militaires»[[51]](#footnote-51) (RMA), la guerre moderne, pense-t-on alors, se gagne d’abord par la supériorité technologique. Les exigences sociétale de «zéro mort» et économique de «guerre éclair» couronnent ce concept. La maturité des technologies de localisation, de communication[[52]](#footnote-52) et de frappes de précision ravivent l’illusion de la «bataille décisive»[[53]](#footnote-53), à l’instar de la première guerre du Golfe (1991) ou de celle initialement menée à distance au Kosovo (1999).

Pouvoir et savoir sont indispensables pour «gagner la course». Dans l’esprit du traité européen de Lisbonne de 2007, et pour maintenir à distance la concurrence, les grandes puissances économiques et militaires font de la connaissance une priorité stratégique.

Lorsque les entreprises travaillant dans le secteur IT n’ont ni les connaissances ni les capacités de «gagner la course», elles peuvent encore «changer les règles» du jeu pour s’imposer.

## Changer les règles: stratégie de différenciation

Issue d’une compréhension fine du terrain concurrentiel, la stratégie de différenciation procède davantage de l’adaptation aux opportunités du marché que de la supériorité technologique.

Contournant l’avance technologique de la concurrence, cette démarche vise à satisfaire autrement les attentes du client, ou mieux, à créer de nouveaux besoins. Lorsque Nitendo propose sa console de jeu *Wii*, il ne cherche ni à rattraper ni à dépasser Sony et les autres en terme de puissance. À partir des technologies à disposition, Nitendo fabrique une console qui s’adresse aux «non-joueurs», les femmes et la famille, pour gagner des parts de marché.

Sur le mode militaire de la stratégie indirecte, «l’ennemi» aménage «les règles du jeu» pour pallier un rapport de force défavorable. Le conflit asymétrique, selon le général Beaufre[[54]](#footnote-54), prend ainsi la forme d’une riposte du faible qui oppose sa volonté à la supériorité matérielle d’un État fort, en exploitant ses limitations politique, juridique et éthique afin de les contourner ou de les retourner. Les difficultés israéliennes au Sud-Liban (juillet 2006), et celles de la coalition aujourd’hui en Afghanistan, marquent la fin d’une époque, celle des guerres limitées et conduites à distances reposant sur la suprématie technologique.

La «transformation» cède le pas à un nouveau paradigme, celui de l’ «adaptation» de nos modes d’action. Cette «évolution» dans les affaires militaires suggère de se concentrer sur la doctrine plus que sur les matériels, sur la méthode et les nouvelles «règles» davantage que sur les moyens.

## Gagner la course et changer les règles: la stratégie de rupture

Ces trois postures stratégiques sont-elles indépendantes?

Là encore, le secteur IT nous enseigne qu’une stratégie de rupture, consistant simultanément à «changer les règles» et à «gagner la course», s’avère redoutable. Le *smartphone* d’Apple, ou lorsque la différence devient référence, constitue un exemple pertinent.

Une surprise militaire stratégique pourrait donc comprendre ces deux ingrédients en prenant, par exemple, la forme d’une menace asymétrique servie par des technologies de pointe (le nucléaire iranien à des fins militaires?).

Les exemples récents de stratégie de rupture manquent dans les armées occidentales. On peut se demander si les principes qui structurent nos sociétés offrent encore des libertés à l’innovation des «*règles».* Au crédit de nos alliés américains, tout de même et au niveau tactique, la reconquête du bastion rebelle de Falloujah (novembre 2004) s’apparente à une démarche de «rupture»: un cas où la «transformation» a été mise au service de l’ «adaptation». En effet si l’exécution technique de la manœuvre y est extrêmement sophistiquée, sa conception est «adaptée» au contexte à travers le traitement de la population, le contrôle de l’opinion et le fait accompli comme effet final recherché (EFR).

En bref, s’il est «contraint» pour nos armées et nos sociétés d’élaborer des stratégies de rupture, notamment de «changer les règles», elles doivent se préparer à ce type de menace. Les mécanismes de résilience développés dans le dernier Livre blanc[[55]](#footnote-55) concourent en partie à cette exigence.

**En conclusion**, les entreprises du secteur d’activité IT professent que les technologies, bien que nécessaires, ne sont pas suffisantes. Elles ne sont pas structurantes, mais bien au service de la stratégie d’entreprise. Ainsi, selon ses propres moyens, il s’agit, pour s’imposer, au moins de «rester dans la course», au mieux de la «gagner»sinon d’en «changer les règles».

À l’instar de la «théorie des monopoles temporaires»[[56]](#footnote-56) en économie, les stratégies étant liées aux caractéristiques d’une époque, comme aimait à le rappeler le général Beaufre[[57]](#footnote-57), il est important de les adapter aux menaces présentes dans la «guerre réelle et non dans la guerre rêvée»[[58]](#footnote-58). La «révolution dans les affaires militaires» et la «transformation» cèdent donc le pas à l’ «adaptation» de nos modes d’action. Cette «évolution» dans les affaires militaires invite à se concentrer davantage sur la doctrine et sur les «règles» que sur les moyens.

Faut-il pour autant ne préparer que les guerres d’aujourd’hui? En ambitionnant d’être une puissance militaire «complète», la France a fait le choix de s’adapter aux menaces en cours tout en restant dans la course technologique. C’est à ce prix qu’elle pourra également se prémunir au mieux d’une stratégie de rupture.

*Officier d’infanterie des Troupes de Marine, le Lieutenant-colonel GIRAUD a servi en corps de troupes (21ème RIMa et RMT), en coopération (Madagascar) et en école de formation (Écoles de Coëtquidan). Il a été projeté en opération au Tchad, au Kosovo, en Côte d’Ivoire et en Afghanistan. Il suit un mastère des systèmes d’information et technologies à HEC/Mines.*



# ..\Photos identité\Perata.gifLettre à la famille du futur défunt

*Par le Commandant Fabien PERATA*

*Dans un environnement cherchant à tout prix à minimiser les risques, une réflexion sur les pertes humaines au combat est primordiale. Le chef militaire doit être en mesure de trouver ses propres réponses pour convaincre ses interlocuteurs de la légitimité et de la justesse de l’action militaire malgré les risques de pertes qu’elle comporte. Il doit ainsi contribuer à faire accepter, lorsque rien n’a pu la faire éviter, ce qui est instinctivement rejeté: la perte d’une vie au combat. De retour d’Afghanistan, l’auteur propose quelques éléments de réflexion autour de cette problématique.*

**C**ette lettre, j'espère ne jamais avoir à l'écrire. Mais je sens chez nos concitoyens tant de questions, d’ignorance, de doutes quant à la réalité de nos engagements, de nos dilemmes, de nos harcèlements moraux que je ne peux m’empêcher de croire qu’il nous faut leur parler, leur expliquer plus que nous ne le faisons. La mort d’un soldat vient ici en appui, car en parallèle de détenir le pouvoir de provoquer le débat, elle joue un rôle central dans notre réflexion.

«Madame, Monsieur,

Alors qu’il me revient la responsabilité de vous l’annoncer, je veux vous dire à quel point sa mort, au service de la France, n'a pas été et ne sera pas vaine. Vous me demanderez pourquoi est-il mort? Vous me demanderez comment est-il mort?

Je ne vous apporterai que des réponses partielles, par essence insuffisantes, car on ne peut pas se résigner à perdre l’un des siens. Cette disparition dépasse l’entendement car «sacrifier sa vie pour son pays ou pour autrui est un choix aussi irrationnel que celui de donner la vie»[[59]](#footnote-59).

Ces réponses, auxquelles il ne m’appartient pas pour certaines de répondre, je pense vous les devoir quand même. Car, même si je ne suis que le bras armé de notre volonté commune, incarnée par nos dirigeants politiques, nos institutions, je ne peux me résoudre à vous laisser dans le doute. À vous, mais aussi à tous nos concitoyens à qui nous devons des réponses. Non pas uniquement sur le comment, sur l’aspect technique mais aussi sur le pourquoi. Et c’est pour moi se défausser que d’inverser les rôles. C’est de la poudre aux yeux de vous dire derrière quel rocher il est tombé. La transparence n’est pas là; elle n’est pas le supplétif anobli du voyeurisme, l’accroche aux images insignifiantes destinées à sceller le débat. La transparence, dans son expression la plus exigeante, se marie au courage et à la décence. Elle s’accommode mal, sur le long terme, des calculs politiques.

Je viens donc à vous, non pas pour vous dresser un tableau exhaustif mais pour vous dire qu’au delà de la réalité des combats, des risques que nous prenons et faisons prendre, il y a des contraintes, fortes, des interrogations, des questions laissées sans réponse. Mais que finalement, quels que soient nos remous intérieurs, nos doutes ou nos états d’âme, nous devons remplir la mission. Et nous le faisons, comme celui que vous connaissez pour l’avoir chéri, avec cœur et raison.

**Notre premier devoir: préserver la vie ...**

Dans ce cadre, soyez assurés que le chef militaire a pleinement conscience de son devoir de tout mettre en œuvre pour que la vie soit préservée.

Ce devoir recouvre deux aspects. Le premier est moral. Il s’exprime vis-à-vis de nos hommes, de leurs familles et de nos concitoyens. Ce n’est qu'une fois pétris de la certitude que nous avons préparé notre mission au maximum de nos compétences que nous pouvons, en conscience, accepter d'exposer nos vies. Le second est pratique, plus cynique. Il s’adresse à nos chefs, au gouvernement. Car, dans un environnement budgétaire où le nombre d'hommes mis sur le terrain est calculé au plus juste, nous devons aussi les considérer comme une ressource première rare.

**… dans un monde où elle est sacralisée**

Ce devoir est d’autant plus prégnant que notre action s’inscrit au sein d’une opinion publique hyper-sensible. Dans cet environnement versatile, une perte peut vite signifier l’échec d’une politique. Combinée à un moment critique de politique intérieure, elle peut pousser certains à remettre en cause la finalité de notre action.

Comme en une sorte de parade, nous avons cru, ou voulu croire, au concept de la guerre «zéro mort». La haute technologie, tout en nous permettant de mener une guerre «propre», aurait pu alléger l'exposition des soldats sur le champ de bataille. Or, le tout technologique a aussi montré ses limites et il nous faut définitivement mettre des hommes à terre pour efficacement contrôler un terrain. Car nos adversaires d’aujourd’hui se fondent dans la population, camouflent leurs équipements en ville, se protègent de nos tirs, aussi précis soient-ils, derrière notre évaluation du risque des dommages collatéraux. Alors, n’en déplaisent aux affichages et prévisions budgétaires, on ne fait pas plier un adversaire furtif à 3.000 mètres du sol. De même, notre action ne peut pas s’accommoder de la culture de l'instantanéité. Elle a besoin de temps, car les missions qui nous sont aujourd'hui confiées ne se prêtent pas à un règlement éclair. On ne s'assure pas de la reconstruction et de la stabilité d'un État en six mois. Il nous faut être sur le terrain et accepter d'y encaisser les coups, pour longtemps.

**Nous sommes à la recherche d'un équilibre ...**

Pour s’en protéger, nous nous dotons d’armures, de plus en plus lourdes et coûteuses. Si lourdes que ce pose finalement la question de la manœuvre face à un adversaire si léger, dans un milieu si cassant. Ce désir de protection trace-t-il la bonne voie, n’est-il pas notre handicap majeur? À l’inverse, accepterions-nous qu’un soldat soit blessé alors qu'il ne porte pas d’équipements de protection pour être plus rapide? Sommes-nous prêts à concéder du feu à la manœuvre? Il s'agit de compromis et le curseur, entre protection, feu et mobilité, ne peut glisser d'un côté trop sensiblement. Ces interrogations sont bien éloignées de vos préoccupations mais je veux vous les livrer car elles vous disent comment nous combattons.

Nous pouvons aussi nous interroger sur notre refus de combattre d'égal à égal. Si ce phénomène n'est pas récent dans l'histoire, il mérite d'être observé. L'allongement de la portée de nos armes, la minimisation de l'exposition physique de nos soldats nous amènent à livrer une sorte de combat par procuration. N'est-ce pas là établir une hiérarchie dans la valeur humaine? Et finalement, cette réticence à s'engager sur le même terrain que notre adversaire, n'est-il pas de nature à lui interdire toute reconnaissance de notre supériorité, et donc toute acceptation de sa défaite? Il n'est pas dans ce domaine de formule mathématique miracle. C'est au jour le jour, au gré des conditions toujours changeantes, que nous devons trouver le meilleur équilibre.

**… mais est-ce suffisant pour gagner face à celui qui nous connait si bien?**

Parfois, cette recherche d'équilibre ne suffit pas à nous prémunir des coups de notre adversaire. Car notre adversaire tire sa force de ce qui fait nos faiblesses. Il sait notre société sensible et cherche à la mobiliser, par tous les moyens. Il sait le prix que l'on donne à une vie et sait combien nous coûte la guerre. Ces deux éléments combinés lui confèrent de fait, un incontestable ascendant moral. Il sait que nous ne pourrons supporter une guerre ni trop longue, ni trop meurtrière.

## Donner du sens pour aider à accepter l'inacceptable

Je me demande comment vous dire que la cause défendue n'est pas vaine. S'il peut vous arriver d'en douter, si les raisons de notre engagement sur cette terre lointaine vous paraissent floues, nous avons probablement failli. Avons-nous manqué de pédagogie pour les expliciter, pour les faire accepter? Ont-elles seulement été validées par une représentation populaire? Quoiqu’il en soit, leur remise en cause en est d'autant plus facile et la légitimité de notre action s’en trouve affaiblie. C'est un écart auquel nous devons prendre garde car la légitimité des acteurs que nous sommes ne tarderait pas à s'en trouver amoindrie. Or, ce serait un sérieux péril pour le lien qui nous unit à la Nation.

Je n'ai pas de réponse toute faite à offrir à toutes nos interrogations. Nous nous trouvons à la croisée des chemins, entre nos sentiments, nos obligations, les aspects moraux, pragmatiques, tactiques, structurels de notre action. C’est dans la combinaison et souvent la confrontation de ces dimensions, que s’inscrit notre réflexion. Alors, je continue de m'interroger. M’interroger sur le prix de la vie et son inflation, sa relativité, sur nos tiraillements entre protection et exposition, sur l'affirmation de nos objectifs et de nos intérêts. Je m’interroge car je sais que c’est en cherchant des réponses que nous nous rendons un peu plus aptes à faire face à l'inacceptable. Je m’interroge car je sais que nous portons un message audible par nos concitoyens et qui peut trouver sa place, à défaut de le susciter, dans le débat public».

*Saint-cyrien de la promotion «De la France Combattante» (1997-2000), le Commandant PERATA a effectué sa première partie de carrière au 3ème régiment du matériel, d’où il a été projeté en Afghanistan (2002), au Kosovo (2004, 2007) et en Côte d’Ivoire (2006). Il appartient à la 124ème promotion du Cours supérieur d’état major. Il a récemment occupé les fonctions d’officier plan au sein de la Nato Training Mission – Afghanistan.*



**De la nécessité d'objectiver la valeur opérationnelle,**

**ou comment générer une réelle logique de résultat**

Par le Commandant Sébastien TRUANT

*Le Commandant TRUANT plaide pour davantage de mise en évidence de la valeur opérationnelle créée par les armées, afin qu’elle puisse être mise en regard des dépenses réalisées. Par suite, une telle objectivation serait de nature à induire un modèle de gestion enfin basé sur les résultats obtenus et non plus sur les seuls moyens, demandés ou accordés.*

**P**ilotage, performance, reporting, traçabilité des coûts, autant de termes qui évoquent sans exhaustivité la volonté ancienne des armées de contrôler la gestion des moyens, notamment financiers, qui sont dévolus à la réalisation de leurs missions. Ainsi, dès les années 1970, l'armée de Terre, notamment, a mis en place des outils, des méthodes et des formations qui permettaient déjà d'analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations, ou de piloter le budget de fonctionnement des corps de troupe.

Avec la promulgation de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001, l'exigence d'un contrôle de la gestion de nos armées s'est renforcée. Exigence politique d'abord, marquée encore davantage avec la révision générale des politiques publiques (RGPP) en 2007. Exigence déduite des offres techniques ensuite, avec l'émergence d'une nouvelle génération de systèmes d'information autorisant la constitution de banques de données accessibles en continu, actualisées en temps réel et techniquement robustes. Ces mutations procèdent de la volonté de placer le résultat et la performance, au cœur du fonctionnement des armées en qualité de service public, et d'abandonner la logique de moyens qui avait prévalu jusque-là. Ces dispositifs pourraient cependant manquer leur cible.

# Les écueils de la maîtrise de la gestion publique

La montée en puissance du contrôle de gestion dans un cadre de pilotage de la performance est évidemment incontournable. En effet, il s'agit bien d'adopter une logique de résultat, lequel se rapporte aux moyens mis en œuvre. Pour autant, cette démarche s'inspire de techniques et d'objectifs issus du monde de l'entreprise. Si la pertinence et la fiabilité des méthodes mises en œuvre ne font que peu de doute, il apparaît toutefois que le contrôle de gestion appliqué aux armées doit être rapproché de son contexte d'application: celui d'un service public générateur d'une valeur ‒ la défense de la France et des Français ‒ particulièrement difficile à mesurer. Ce résultat est en conséquence trop global, ou trop qualitatif, pour pouvoir être valablement rapproché des coûts qu'il induit. Cependant, faute de pouvoir objectiver les performances réalisées, un pan entier de la démarche de gestion se révèle inopérant.

Aussi est-il à craindre que l’utilisation du contrôle de gestion dans les armées ne s’avère limitée qu’à une description des coûts, et que la démarche soit circonscrite au mieux à une vérification fine de la dépense, voire, au pire à une technique de reporting. En effet, comparée à celle de l'entreprise privée, la pratique consistant à maîtriser la gestion dans les armées connaît deux écueils. En premier lieu, l’entreprise intègre la démarche dans un système de compétences et de techniques centrées sur la mise en évidence de la génération d’une valeur différentielle: la marge. Au surplus, la création de cette «différence» est l'un des buts de l'organisation, sinon le seul. Le contrôle de gestion s’y inscrit donc dans une perspective stratégique et managériale complète, au sein de laquelle il ne constitue qu’une des démarches concourant à la création de cette valeur. Deuxièmement, le contrôle de gestion, dans nos institutions, se trouve contraint par la nature qualitative du service public qu'elles offrent: par essence, la Défense n'a pas de prix, pas de valeur de marché. Et, surtout, l'objectif du système de défense ne saurait s'arrêter à la performance financière pure.

En conséquence, il semble indispensable d'objectiver, donc de qualifier, voire de tenter de quantifier l’«*output*» fourni par le système de défense. Ce «service rendu» aux citoyens n'est autre que la valeur opérationnelle des armées, obtenue par la consommation de ressources budgétaires. Et ce n'est, finalement, qu'à la condition de valoriser cette plus-value que le contrôle de gestion, appliqué à l'outil de défense, retrouvera une pertinence complète et une utilité essentielle dans une logique de résultat.

# Le résultat: une différence de valeurs de sens opposés

Par comparaison, là où une institution régalienne reçoit pour mission de fournir un service public, toute gestion d'entreprise vertueuse consiste à créer de la richesse. Cette production de richesse provient, en synthèse, de la maximisation d'une différence (la marge) entre deux valeurs. La première de celles-ci correspond elle-même à une somme de sous-valeurs (les coûts) qui sont engagées par l'utilisation des ressources (charges de personnel, investissements, matières premières, stocks, etc…). Cette valeur est donc constituée par l'ensemble des coûts, variables ou fixes, nécessaires à l'activité de l'entreprise, à sa «mission»: produire ou fournir un service marchand. La minimisation de cette valeur sortant de l'entité, car perdue, passe naturellement par l'optimisation des ressources mises en œuvre ou consommées pour la production ou la prestation.

La seconde valeur est celle qui provient du client. Elle peut s'assimiler schématiquement à la valeur monétaire (le prix) que ce dernier est prêt à payer pour jouir des avantages liés à la possession du bien ou du service offert par l'entité. En vulgarisant, pour une firme, il s'agit bien d'un chiffre d'affaires obtenu en contrepartie de la consommation des ressources précitées. Cette valeur se comporte comme un flux entrant, un gain, pour l'organisation.

Pris dans son acception anglo-saxonne de «maîtrise», le contrôle de cette gestion implique donc non seulement de mesurer l'écart entre ces valeurs opposées, mais également de l’analyser en détail. Dans ce cadre, les options managériales du contrôle de gestion offrent une conceptualisation globale via une approche analytique, des flux internes de l'entreprise ou de l'entité. La démarche se veut donc d'abord descriptive et explicative. Il s'agit essentiellement de retracer, d'identifier et de localiser la formation des coûts tout au long de la chaîne de création de valeur-client: approvisionnements, fabrication, distribution, prestations,... ; on peut ici déterminer une «cascade de coûts»: coûts d'achat, de production, de revient.

En outre, en se plaçant délibérément en dehors de toute contrainte normative (à la différence de la comptabilité générale), le contrôle constitue, ensuite et avant tout, un outil de compréhension et d'action; au-delà de la simple identification des flux de coûts, la démarche concourt en effet à contextualiser leur répartition, leur imputation. Il devient alors indispensable, et en même temps aisé, de «faire du sens», de comprendre comment les coûts se forment et, surtout, de formuler des propositions de stratégies et de plans d'actions devant conduire à leur optimisation, leur réduction, voire leur suppression.

Cependant, la raison d'être de la démarche de contrôle de gestion dans le secteur privé s'assortit impérativement de la confrontation dynamique de la valeur «sortante» représentée par les coûts avec la valeur-client «entrante». Dans l'entreprise, cette dernière semble facile à déterminer selon plusieurs dimensions. En statique, par exemple, ou par période fixée, il s'agit des soldes intermédiaires de gestion dont la source première est constituée du montant monétaire des ventes réalisées, ou chiffre d'affaires. Le résultat s'apprécie également en termes de flux dynamiques, sur la durée.

Naturellement, cette appréhension de la valeur-client est rendue évidente par son caractère monétaire, donc intrinsèquement quantifiable et comparable. Son montant ne préjuge certes ni de la rentabilité de l'entité, ni de sa solvabilité, lesquelles dépendent en grande partie des politiques de financement, d'investissement, voire fiscale, de l'entreprise. Pourtant, il demeure essentiel de mettre en regard de la valeur ainsi générée l'ensemble des coûts analysés par le contrôle de gestion, afin de porter un diagnostic sur la capacité de l'entreprise à créer de la richesse.

# Faute d'objectiver la valeur créée, une logique de moyens pourrait perdurer

Il ressort que l'orientation fondamentale du contrôle de gestion, lequel s'intéresse à l'analyse de la dépense, est non seulement bien intégrée, mais aussi remarquablement développée dans les armées. C’est ainsi que l'armée de Terre s'est dotée depuis longtemps d'un contrôle de gestion faisant partie intégrante d'un système global, humain, organisationnel, normatif et informationnel dimensionnant. Ce système a construit ses ramifications depuis les régiments (aujourd'hui dès les bases de Défense) jusqu'aux états-majors et directions centrales, via les échelons déconcentrés ou intermédiaires. Des dispositifs d’analyse des coûts, voire de comptabilité analytique, existent déjà ou sont en développement au sein des armées et services. L'outil de gestion est donc bien implanté. Il n'a cessé de se développer jusqu'à employer, puis perfectionner des techniques et des outils de contrôle éprouvés ou parfois novateurs: analyse des écarts budgets/réalisations, mécanisme des prix de cession interne (dossiers de remboursements entre centres de responsabilité élémentaires, budgets et comptes de gestion), budgets en base zéro (activités), analyse des coûts complets (comptes organiques et remontées de données «à temps»), pilotage de la performance (tableaux de bord et ingénierie d'indicateurs, reporting).

En revanche, l'efficacité de la pratique du contrôle de gestion dans les armées se trouve considérablement freinée par la difficulté d'objectiver le service réalisé. Or, ce n'est qu'au moyen de sa détermination concrète et détaillée que la notion même de gestion, et par conséquent de son contrôle, prendra tout son sens. La qualité et l'efficience d'une organisation ou d'un système ne se mesure en effet pas uniquement à l'aune d'une maîtrise des coûts, mais bien dans la mise en rapport de cette dépense avec un résultat obtenu. Il s'agit donc d'objectiver la création de valeur opérationnelle, de la quantifier ou, à défaut, de la qualifier de manière opportune et précise. Cette difficulté entraîne deux biais majeurs et préjudiciables à l'efficacité de la gestion des armées. En corollaire des éléments évoqués, l'efficience de la pratique du contrôle de gestion s'en trouve d'abord partiellement neutralisée, faute de pouvoir rapporter, dans une unité comparable, les moyens budgétaires engagés aux bénéfices opérationnels dégagés.

En second lieu, le manque de quantification, dès les plus bas échelons, de la valeur opérationnelle créée conduit à focaliser le contrôle de gestion sur la minimisation des coûts. Or, ce dernier biais neutralise considérablement les effets productifs de la démarche de gestion: presque intuitivement, il apparaît que la panacée pour maîtriser les dépenses consiste au final à les réduire systématiquement à la source. En d'autres termes, les difficultés d'objectiver la création de valeur opérationnelle favorisent *in fine* la tentation facile d'effectuer des coupes budgétaires. Insensiblement, le processus favorise ainsi la pérennisation d'une logique fondée par les moyens, même si le paradigme s’en trouve inversé, puisque l’amont pilote l’aval par l’entremise des moyens et non plus l’inverse. Néanmoins, il s’agit toujours d’un modèle de gestion fondé sur les moyens.

C'est pourquoi l'objectivation de la valeur générée par l'outil de défense paraît constituer un enjeu fondamental pour le modèle de gestion des armées. Il semble, en outre, que cet objectif représente, pour le système de contrôle de gestion de l'institution, un défi naturel à relever. Bien entendu, la quantification des objectifs fixés aux armées existe à l'heure actuelle pour ce qui concerne, par exemple, ceux qui relèvent des contrats opérationnels dont elles sont titulaires. Il importe, toutefois, de modéliser et d'objectiver davantage les résultats atteints par les unités et organismes jusqu'aux plus bas niveaux d’analyse. Le recours à une unité monétaire unique pouvant être mise directement à l'actif des ressources consommées, comme dans une comptabilité d'entreprise, semble improbable. Pourtant, des progrès sont à réaliser, sur la voie du chemin déjà parcouru par les armées dans le sens d'une maîtrise novatrice de leur gestion.

**Finalement**, c'est à cette condition qu'une réelle logique de résultat se substituerait à un modèle d’arbitrage besoins/moyens, basé autrefois sur la pérennité de moyens (reconduction budgétaire, flux «tirés» par les expressions de besoin) et, aujourd'hui, sur leur contraction justifiée par la pression budgétaire.

*Issu du recrutement semi-direct de l’École militaire du corps technique et administratif, le Commandant TRUANT a servi et commandé en unité logistique (GLCAT). En 2004, il rejoint le 3ème régiment médical en qualité de directeur administratif et financier. Il compte à son actif plusieurs années d’expérience à l’étranger, en affectation, en coopération ainsi qu’en opération. Lauréat du concours du Collège interarmées de Défense en 2007, le Commandant TRUANT a également été sélectionné pour suivre une formation spécialisée post-CID. Sur le cycle universitaire 2010/2011, il a effectué une scolarité de mastère 2 dans le domaine PBF auprès de l’Institut d’administration des entreprises de l’université de Paris I Panthéon-Sorbonne. Au titre du plan annuel de mutation 2011, il a été affecté au bureau pilotage de l’EMAT.*



**Télécom militaires: le piège de la course technologique**

### Par le Chef de bataillon Yann de BOISSESON

*La maîtrise de l’évolution de nos systèmes de télécommunications, pour nous limiter à un outil adapté à nos contraintes opérationnelles, est une nécessité. Dans le contexte budgétaire actuel, il nous faudra savoir soutenir le progrès tout en ciblant nos choix, afin d’éviter les écueils du tout technologique.*

**L**e domaine des télécommunications connaît depuis plusieurs décennies un remarquable essor engendré par la volonté d’accélérer la circulation des informations, d’assurer l’interconnexion des marchés et de réduire les contraintes de distance liées aux échanges.

Cet essor a mis au jour un domaine dans lequel les pistes de progrès nous semblent inépuisables, et par là même prometteuses en termes de développement économique. C’est la poule aux œufs d’or redécouverte. De là vient le danger pour notre outil de défense: si nous sommes demandeurs en systèmes modernes et fiables, nous n’avons pas les moyens d’acquérir, de maîtriser et de mettre en œuvre toutes les avancées technologiques, dont les avantages pour notre institution ne sont pas toujours démontrés.

Le moment n’est pas venu où la force militaire pourrait être reléguée au second plan. L’heure n’est cependant pas à la dépense, et nos décideurs doivent composer pour maintenir le bras armé de la nation à un niveau d’efficacité dont nous n’avons pas à rougir tout en conduisant des réformes qui taillent l’outil à sa portion la plus congrue. Se recentrer sur le cœur de métier est alors une nécessité. Toutes les composantes du domaine de la Défense doivent impérativement converger vers l’engagement opérationnel et la recherche de son succès.

Dès lors, il est temps de s’interroger sur le rythme de modernisation et d’évolution que nous souhaitons imprimer à nos SIC[[60]](#footnote-60).

Les télécom militaires doivent réussir à participer et, pour le moins, à profiter du progrès tout en se gardant de subir le rythme d’une course technologique dont ils ne sont pas les acteurs principaux. Leur rôle doit être clair: participer au succès de la mission opérationnelle.

Sans nier l’intérêt de soutenir le progrès, sans nier la supériorité opérationnelle offerte par la supériorité technologique, il apparaît que l’évolution de nos systèmes de télécommunications militaires doit être conduite à un niveau juste et suffisant visant à assurer une capacité opérationnelle fiable dans un contexte financier contraint.

# L’indéniable atout offert par une supériorité technologique maîtrisée

Sans s’attarder sur quelques «effets de bord» non souhaités, il apparaît indéniable que le progrès participe au développement humain. Il est conduit et maîtrisé par l’homme, qui prépare et améliore ainsi son avenir. «Celui qui meurt pour le progrès des connaissances, celui-là sert la vie en même temps qu’il meurt»[[61]](#footnote-61).

Dans le domaine militaire, le progrès est un facteur de supériorité, d’ascendant. L’évolution de l’artillerie à poudre est à ce titre très instructive. Inventée en Chine au XIIème siècle, elle est mise en œuvre pour la première fois en Europe lors de la bataille de Crécy en 1346, même si la victoire anglaise est davantage due à l’arc long des archers gallois et à la folle impétuosité des chevaliers français qu’aux quelques bombardes alors déployées. Une course à l’armement est lancée à partir de cette date entre les différentes grandes nations européennes pour se doter de l’artillerie la plus performante. La victoire française de Castillon en 1453, qui marque la fin de la guerre de Cent Ans, a été acquise grâce au rôle décisif des canons développés par les frères Bureau.

Aujourd’hui, et dans le domaine des technologies de télécommunication, la NEB[[62]](#footnote-62) est une évolution remarquable pour nos armées car elle apporte un avantage nouveau aux troupes déployées sur le terrain. Le «*Blue Force Tracking*»[[63]](#footnote-63), qui en est une des composantes, permet de localiser automatiquement toutes les unités à l’échelle d’un théâtre. Il apporte ainsi une véritable plus-value d’aide à la décision et réduit le risque de tirs fratricides sur des théâtres où la manœuvre des GTIA[[64]](#footnote-64) se joue dans un mouchoir de poche (les vallées de Kapisa).

À l’heure où la majorité des engagements se fait en coalition, s’ajoute la nécessité d’être technologiquement à la hauteur pour travailler efficacement avec nos alliés, partager les informations, prendre part au processus décisionnel.

# Un nécessaire recentrage opérationnel pour une préservation des ressources

«La surprise stratégique aujourd’hui, c’est bien la surprise générée par l’ampleur de la crise financière et ses conséquences sur les économies, notamment européennes»[[65]](#footnote-65). La Défense (31,2 milliards de budget en 2011) perdra 3,6 milliards d’euros de crédit entre 2011 et 2013. L’effort de défense de la France a été divisé par deux en vingt ans: 3,3% du PIB en 1989; moins de 1,7% en 2010. Nos grands voisins européens sont contraints aux mêmes décisions. L’examen de Défense conduit par Londres en octobre 2010 a sonné l’heure de vérité. L’Europe semble accepter d’être reléguée au second plan au profit de nouvelles puissances aux ambitions décuplées par le succès économique et s’appuyant sur une démographie dynamique.

Pour autant, nos armées sont des armées d’emploi. Elles ont connu et connaissent à nouveau le prix du sang. Elles sont engagées dans des conflits extrêmement divers (de la COIN[[66]](#footnote-66) en Afghanistan à la lutte contre la piraterie au large de la Somalie). Elles ont su s’adapter à ces nouveaux types d’engagement en développant de nouveaux savoir-faire, en imposant une préparation opérationnelle solide, en se dotant de nouveaux matériels adaptés au terrain et à la menace. L’efficacité remarquée de nos unités est le résultat de ces efforts consentis. Tout doit ainsi concourir à la réussite de la mission; dans le cas contraire, le sacrifice n’aurait plus de sens.

La Défense doit donc préserver ses ressources afin de répondre efficacement à sa fonction première: l’engagement opérationnel. Elle n’a plus les moyens d’être un catalyseur dans le domaine de la recherche technologique. Il lui faut alors soutenir le progrès tout en refusant de subir un rythme effréné de simples «mises à jour technologiques» imposé par une industrie naturellement soucieuse du rendement économique (quatre nouvelles versions SICF[[67]](#footnote-67) entre 2008 et 2010). Il lui faut aussi, en terme de prospective, définir clairement les objectifs technologiques à atteindre qui lui apporteraient un avantage réellement significatif dans la conduite de la guerre. Il serait en effet faux de croire qu’une nouvelle version logicielle, qui offrirait à n’en pas douter plus de services à l’utilisateur, représenterait à coup sûr un atout pour le militaire. Les responsables des SIC doivent impérativement s’ôter de l’esprit l’idée trop répandue selon laquelle l’opérationnel a besoin de chaque nouveauté développée dans le monde civil. Ce n’est pas à nous, transmetteurs, de créer l’offre. Notre rôle est bien celui de répondre à la demande du chef opérationnel et de proposer des solutions propres à conférer un avantage dans la conduite de la mission.

En outre, l’avantage tiré de la supériorité technologique reste variable selon le type d’engagement. La volonté américaine de «*full spectrum dominance*» vise à surclasser tout ennemi par une supériorité technologique et capacitaire écrasante. Cette stratégie a montré ses limites dans les conflits de type asymétrique, où l’adversaire contourne la puissance et choisit des modes d’actions où la technologie adverse reste inefficace (lutte médiatique, faiblesses des opinions occidentales).

# Un seul but: l’efficacité

Il ne faut pas perdre de vue que l’essence des transmissions reste la réussite de la mission que l’on pourrait résumer à: «assurer au chef de la force et à ses états-majors une permanence des systèmes d’information et de communication mis en place, leur permettant de concevoir et de conduire leur action et leur garantissant les liaisons vers les unités subordonnées, les états-majors alliés et le commandement national».

Pour l’arme des Transmissions, remplir cette mission suppose de maîtriser pleinement les technologies qu’elle met en œuvre et de disposer d’une ressource humaine prête à l’engagement. Or, une course technologique non maîtrisée qui conduit à une évolution constante des systèmes de télécommunication risque à terme de la détourner d’un tel objectif. Elle induit en effet deux risques qu’elle ne peut accepter: d’une part, une maîtrise aléatoire de l’outil technologique par le militaire qui est engagé en opération avec des systèmes trop fréquemment renouvelés et qu’il n’a pas eu le temps de s’approprier en exercice, d’autre part, le puits sans fond de formations d’adaptation qui s’enchaînent, bloquant ainsi la ressource humaine en métropole.

Pour participer au succès des engagements opérationnels de nos forces, les SIC doivent reposer sur un système dont la fiabilité ne peut être mise en doute. À l’incertitude provenant de facteurs exogènes, et déjà bien présente au cœur de la guerre, ne doit pas s’ajouter un doute sur la qualité de nos propres forces.

Il faut alors se satisfaire de SIC robustes et fiables, et chercher à rendre nos systèmes plus homogènes, ce qui en augmente la maîtrise.

Le chef opérationnel ne préférera-t-il pas s’appuyer sur un système solide et sûr plutôt que sur un système plus moderne mais moins fiable, pouvant compromettre l’accomplissement de sa mission?

La France doit envisager le facteur technologique au travers de deux objectifs: assurer une supériorité opérationnelle sur l’ennemi probable et rechercher l’interopérabilité dans le cadre d’une coalition. Une surenchère technologique, hors de portée financièrement, ne correspond pas à la vision de l’armée française actuelle. Nous devons donc poursuivre l’innovation tout en ciblant nos besoins.

Car, enfin, si l’essence même d’une armée est bien l’engagement opérationnel au profit du politique, saurait-on se permettre de défendre un autre intérêt que celui de la réussite de la mission?

*Saint-cyrien de la promotion «Général Lalande» (1996-1999), le Chef de bataillon Yann de BOISSESON est issu de l’arme des Transmissions. Lauréat du concours du diplôme technique sur titres en 2010, il est retenu pour effectuer une scolarité d’un an en réseaux et télécommunications à l’École des Transmissions.*



L’externalisation par et pour les militaires

*Par le Commandant Patrice SURACE*

*Le tournant qu’ont pris nos Armées vers une externalisation poussée paraît aujourd’hui irrévocable. Bien que les contraintes soient fortes et semblent l’imposer, il convient de bien en percevoir les limites afin de ne pas succomber aux pressions politiques et voir ainsi annihiler notre capacité à la réversibilité.*

**T**raiter d’externalisation sans tomber dans la platitude des conclusions communément acquises paraît être une gageure. Tenter d’en prendre le contre-pied semble d’autre part peu crédible. Une réflexion sur le rôle du militaire aux divers niveaux pour en optimiser les effets et en limiter les risques constituera le fond de cet article.

Admettons, au sens large d’externalisation, la définition suivante: délégation durable et stable d’une activité et de son management. Procédé très populaire depuis la fin de la guerre froide, ce concept ne peut se concevoir sous la seule perspective économique. Les aspects techniques et stratégiques engendrent une vision bien plus globale à laquelle les militaires peuvent et doivent apporter leur contribution (encore insuffisante). Car la tendance actuelle à succomber aux charmes du tout privé (conséquence de la LOLF[[68]](#footnote-68) et de la RGPP[[69]](#footnote-69)) peut mettre indirectement en danger la capacité de nos forces. Ce n’est que par nous même que nous pourrons en faire un atout et ne pas la subir.

L’externalisation n’a de récent que le nom. Phénomène cyclique, elle se développe au gré des menaces et s’estompe lorsque le contexte le permet. Aujourd’hui la tendance revient à la privatisation des activités. Pour quelles raisons?

La fin de la conscription, le déficit en personnels civils de la Défense et la réduction du budget imposée par le pouvoir politique ont provoqué l’ajustement du format des Armées aux menaces et aux intérêts nationaux. L’idée sous-jacente, communément connue, est d’avoir voulu privilégier l’efficience à l’efficacité. L’autre idée, plus minoritaire, est d’avoir trouvé dans l’externalisation le pis-aller pour compenser la suspension du service national, à défaut de solution meilleure pour moderniser notre institution.

À cela s’ajoutent des facteurs conjoncturels, au premier rang desquels les progrès technologiques. Aujourd’hui, les Armées sont incapables (faute de moyens et de commandes suffisants) de proposer et de développer des matériels et des services répondant aux besoins opérationnels. Cela impose le recours aux sociétés civiles, seules capables de délivrer des produits innovants à des coûts raisonnables. Les services étatiques eux-mêmes, touchés par les mesures budgétaires, ne peuvent plus appuyer de manière optimale les missions des armées dans la conception des matériels ou le contrôle des constructeurs. Ceci place l’institution militaire dans une position de dépendance inquiétante.

Soyons cependant optimistes; la France est en retard pour l’étendue des domaines externalisés (notamment sur nos partenaires anglo-saxons qui vont jusqu’à y intégrer la fonction renseignement). Mais cela tient au choix tardif de passer à une armée de métier, puis à la volonté de prendre le temps de digérer cette phase avant de revoir nos prétentions au travers du dernier livre blanc.

Comment, dans ces conditions, assurer la pérennité de nos capacités?

* La première solution consiste à conserver au sein de nos rangs toute l’autonomie nécessaire en dupliquant les savoir-faire externalisés susceptibles d‘être utilisés en opérations extérieures. Utopie! Les coûts sont prohibitifs, en particulier lorsqu’il s’agit de technologies avancées (aéronefs, radars…).
* La seconde solution est de projeter des civils en opérations. Impossible sur certains théâtres où la logistique est devenue une cible privilégiée. Impossible, vous rétorquent également les compagnies d’assurance qui refusent déjà de couvrir l’expédition de matériels appartenant aux sociétés privées.
* Pourquoi ne pas employer des réservistes au sein des entreprises pour les projeter? Proposition à approfondir, elle se heurte à la durée de leur emploi malheureusement trop courte (120 jours) et, surtout, à leur statut précaire aux yeux de l’opinion publique. Le pouvoir politique peut-il accepter de faire tuer un non professionnel?
* Les structures industrielles étatiques peuvent aussi se substituer aux entreprises. Ayant pour principale qualité la capacité à assurer le traitement des obsolescences lorsque les sociétés privées ne l’ont (ou ne le veulent) plus, elles présentent l’inconvénient d’un manque cruel de réactivité, de souplesse et un coût de fonctionnement mésestimé.
* L’emploi d’acteurs locaux sur les théâtres présente un intérêt stratégique certain sur le long terme, mais il reste limité à des tâches basiques et peu risquées tant que la phase de normalisation n’est pas entamée.

Si aucune solution simple ne se dessine, que faire alors pour limiter les risques inhérents à l’externalisation et maintenir notre capacité à remplir nos missions sans mettre en danger notre propre sécurité? Car le danger, pour nous militaires, est de devenir otages d’un système fondé sur les 35 heures, le code du travail et la primauté des exigences financières.

Les MOAd[[70]](#footnote-70) sont des acteurs particulièrement importants. Garants du respect des lois ainsi que de l’efficacité opérationnelle liés à leurs contrats, ils ne doivent pas sacrifier la seconde au premier.

Or, nous constatons aujourd’hui plusieurs défauts:

* la primauté du moins-disant (lire mieux-disant dans le jargon DGA) au détriment du rendu final lors du choix du titulaire;
* des effectifs insuffisants et surtout un turn-over trop serré, altérant leur efficacité malgré des processus bien établis.

Une réflexion sur une plus grande stabilité dans ces organismes mérite d’être approfondie afin de garantir une optimisation des compétences et un suivi sur le long terme des contrats. Pourquoi ne pas envisager leur totale civilianisation? Sous le contrôle des états-majors d’armée, ils rempliraient parfaitement leurs fonctions. Les militaires ainsi «libérés» armeraient les bureaux chargés du MCO[[71]](#footnote-71) au niveau des états-majors et des MOE[[72]](#footnote-72) et pourraient ainsi davantage contrôler l‘atteinte des objectifs et arbitrer les choix financiers. D’autre part, la spécialisation des individus engendrée par cette stabilité permettrait d’atténuer les écarts de compréhension entre ceux qui définissent les besoins opérationnels (utilisateurs) et les fournisseurs (ingénieurs).

Second point, l’externalisation doit être vue comme un formidable tisseur de liens Armée – Nation. En effet, la passation de marchés doit s’accompagner d’une démarche visant à **donner du sens** aux activités des entreprises sollicitées. Il faut leur faire comprendre qu’elles concourent directement ou indirectement au succès des missions fixées aux Armées, et que le profit n’est pas une fin mais l’aboutissement d’un partenariat visant un objectif plus profond.

Enfin, le haut commandement a un rôle fondamental:

* Les réformes en cours rendent chétives les régies (car il s’agit bien de se recentrer sur le cœur de métier). Le seul recours réside dans l’interarmisation. Les doublons existent, tant dans la formation que le soutien. Il serait dommage de sacrifier certaines fonctions parce que les Armées n’ont pas réussi à s’entendre sur d’éventuelles mutualisations. À ce titre, les mandats de la MMAé[[73]](#footnote-73) et du CIH[[74]](#footnote-74) sont porteurs d’espoir, aidés, il est vrai, par l’obligation d’adopter de nouvelles normes de navigabilité et de maintenance. Ils peuvent rendre bien plus cohérente la maintenance aéronautique.
* Lorsque l’externalisation est sur le point d’être décidée, il convient de toujours conserver en mémoire que le critère de choix réside dans la capacité à répondre aux exigences opérationnelles sur le long terme davantage que dans la marge financière dégagée lors de chaque exercice budgétaire. Il convient ainsi de prévoir les modalités de fin de contrat aussi finement que les prestations elles-mêmes, en se prononçant sur le retour possible à la régie (backsourcing). Les états-majors souffrent malheureusement d’un manque de temps, de moyens et surtout de perspectives politico-financières claires pour cela.
* Les pistes qui aujourd’hui paraissent les plus prometteuses (c'est-à-dire les moins risquées) tournent autour du commissariat (solde incluse), de l’informatique (incluant SI et infogérance), d’une partie du transport et des services généraux. La fonction ressources humaines mérite une approche mesurée, car elle revêt un caractère hautement stratégique (recrutement, promotion…). Malgré un livre blanc assez précis sur les secteurs stratégiques devant rester du domaine national, il est à noter l’absence cruciale d’un catalogue des fonctions non externalisables ou externalisables à des entreprises dans lesquelles l’État peut orienter les décisions.

Actuellement, la meilleure forme d’externalisation se nomme le *facility management*. Il s’agit de déléguer une activité et son pilotage avec l’exigence contractuelle de résultats et l’établissement d’un plan de progrès (démarche qualité). Il nécessite des outils de contrôle totalement transparents, ce qui favorise la lisibilité des prestations. Il s’agit surtout de donner un sens aux activités déléguées, ce qui motive réellement les prestataires. La démarche vise ainsi à fixer une mission à l’entreprise leader, en lui laissant toute latitude d’organiser son pilotage avec intéressement au résultat (double motivation). Si celle-ci peut alors sous-traiter certaines tâches, elle reste l’interlocuteur unique vis-à-vis du MOAd. Cela réduit les coûts administratifs publics. Cela suppose en retour un effort du MOAd quant à la définition des indicateurs de pilotage à contrôler, ainsi que la mise en place d’une équipe *ad hoc* stable.

Si l’externalisation est donc un processus inéluctable et, étant donné que, malgré l’Afghanistan, le contexte lui est propice, nous aurons le soutien que nous méritons. Sachons donc être vigilants et armer les postes clés pour en réduire les risques. Sachons exploiter les études récentes (françaises et étrangères) remettant en cause les gains financiers engendrés à moyen et long termes par de telles opérations. Gardons enfin à l’esprit que l’opinion publique, déjà timorée pour exposer ses soldats, acceptera difficilement de risquer la vie de civils en opération sous le seul prétexte de la rigueur financière.

*Stagiaire de la 124ème promotion du Cours supérieur d’état-major, le Commandant Patrice SURACE est Officier mécanicien des matériels aérien. Il a servi successivement au 5ème, 6 ème et 1er régiment d’hélicoptères de combat puis à la structure de maintien en condition opérationnelle des matériels aériens de la défense où il participa à la contractualisation et au suivi de marchés publics.*

**Les références sont à consulter sur les sites du CESAT**



**Le «grand jeu»[[75]](#footnote-75) du ferroviaire afghan**

##### *Par le Capitaine Sylvain MESNIL*

***Inaugurée fin 2010, la première ligne de chemin de fer dédiée au fret en territoire afghan va initier une série de projets propres au développement ferroviaire. Vecteurs d’accroissement des échanges commerciaux, ces projets pourront également potentiellement jouer un rôle d’inducteur de stabilité dans la région.***

**L’**Afghanistan n’est pas uniquement le théâtre d’opérations militaires que nous connaissons depuis bientôt dix ans. Ce vaste pays montagneux d’Asie centrale est aussi devenu, depuis le départ des Talibans, celui d’opérations politiques et commerciales majeures. Au cœur de la modernisation et du désenclavement de ce pays, en proie en permanence aux troubles et au sous-développement extrême, nous retrouvons la nécessaire expansion du commerce associée à celle d’une réelle infrastructure des transports. Champion du transport de fret massifié par voie terrestre, comme il peut l’être au travers des grands espaces américains et chinois, le train est un vecteur d’avenir.

De fait, cherchant à diversifier les axes logistiques propres au soutien d’une force de plus de 100.000 hommes et à effectuer un transfert modal plus sûr en évitant un passage routier tourmenté par le Pakistan, l’armée américaine a impulsé, dès 2006, la mise en place d’une ligne de chemin de fer au nord du pays, reliant la frontière ouzbèke à Mazar-i-Sharif. Réalisée en 2010, cette première ligne ferroviaire est prometteuse d’avenir pour le développement économique du nord de l’Afghanistan. Dans cet élan, d’autres projets ferroviaires à travers le pays voient le jour afin d’effectuer des connections avec les réseaux voisins. Que ce soit avec l’Iran, le Pakistan ou la toute puissante Chine, ces projets doivent permettre à l’Afghanistan, à plus ou moins long terme, de redevenir ce carrefour actif qu’il était au temps de la Route de la soie.

###### Un pays à désenclaver par la voie ferroviaire

Avec une population de 25 millions d’habitants, la République islamique d’Afghanistan est, à l’instar de 43 autres pays dont la jeune République du Sud-Soudan, un pays enclavé. Entouré de 5.530 km de frontières avec six voisins dont le Pakistan et la Chine, le pays n’a pas de littoral lui permettant un accès direct au commerce maritime. Sachant qu’avec la mondialisation des échanges, plus de 80% des marchandises transitent par la mer, l'absence d’un ensemble portuaire national est un réel désavantage pour un pays. Selon la Banque mondiale, «les pays en développement ne disposant pas d'accès à la mer supportent un fardeau supplémentaire». Ces pays doivent généralement attendre plus longtemps des approvisionnements qu’ils payent bien souvent plus chers.

En Afghanistan, l’essentiel des flux d’importation et d’exportation circule par la route vers Karachi au sud du Pakistan. Ouverte sur la mer d’Oman, cette ville portuaire de 13 millions d’habitants voit transiter plus de la moitié du commerce international du pays, avec 25 millions de tonnes de marchandises et 2,3 millions d’EVP[[76]](#footnote-76) en 2009. Le coût élevé du transit de marchandises via le Pakistan n’est pas seulement dû aux services de transport routier, mais aussi aux taxes douanières et portuaires qui ont doublé dans les dernières années, à la corruption et à l’absence totale de services logistiques fiables dans cette région chroniquement instable.

L'engagement des forces autour de la coalition menée par l’OTAN en Afghanistan représente, quotidiennement, un réel défi logistique. Les volumes de trafic sont devenus immenses puisqu’au soutien quotidien de la Force, viennent désormais s’ajouter les besoins de nombreux entrepreneurs. Ainsi, en 2009, c’est plus de 60.000 conteneurs qui ont été nécessaires à l’armée américaine et 120.000 pour l’ensemble des 132.000 hommes composant l’ISAF[[77]](#footnote-77) actuelle. Avec un coût prohibitif d’environ 12.000 euros la tonne de fret aérien entre les États-Unis et l’Afghanistan, même l’armée américaine y regarde à deux fois et réserve ce mode de transport uniquement aux matériels sensibles (armement, munitions…). L’essentiel de son approvisionnement doit donc être «conteneurisé» et transiter par la mer avant d’être déchargé au port pakistanais de Karachi. Le transfert modal s’effectue sur des camions civils, lesquels sont perpétuellement soumis aux aléas de la région frontalière afghano-pakistanaise. Selon l’OTAN, plus de 400 camions ont ainsi purement et simplement été détruits en 2009, et des ravitailleurs cargos et pétroliers ont même été endommagés au sein des installations portuaires.

Le trafic intérieur du fret s’effectue par transport routier de marchandises (TRM) sur un réseau archaïque constitué de moins de 20.000 km de voies carrossables. Plusieurs protocoles multilatéraux d’entente pour le transit en Asie centrale ont déjà été signés afin de relier l’Europe à la Chine. Et, dans le cadre de son TRM, en liaison avec les services de l’IRU[[78]](#footnote-78), l’Afghanistan a adhéré en 2011 à la convention TIR[[79]](#footnote-79). Cependant, l’infrastructure routière existante du pays n’étant réellement pas adaptée au développement important des échanges dans la région, le report modal vers le ferroviaire naissant doit pouvoir participer à l’établissement d’une croissance économique pérenne et stabilisatrice.

**L’axe ferroviaire du nord**

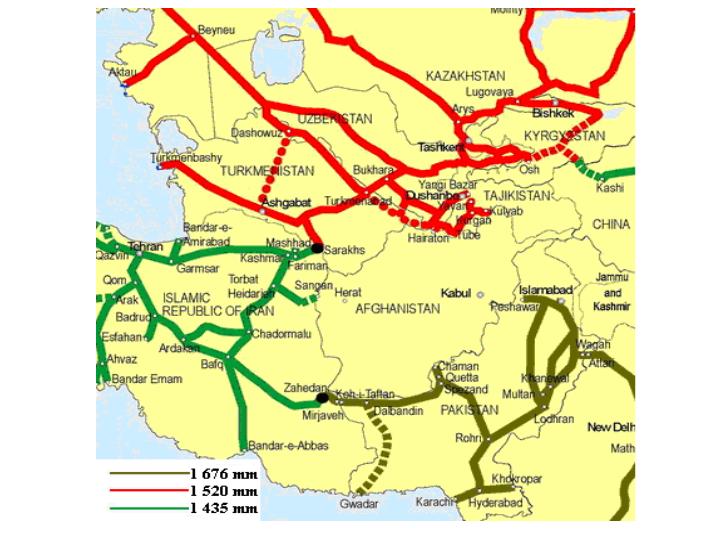
De façon anecdotique, le train afghan a vu la construction en 1920 d’une ligne de 7 km reliant le palais du roi Amanullah III au centre de la capitale, Kaboul. Cependant, dans un but purement stratégique, afin de ne pas profiter aux nombreuses ingérences étrangères, les différents dirigeants du pays ont toujours refusé l’établissement d’un réseau national. Aujourd’hui, afin d’intégrer l’Afghanistan au concert des nations, la création d’un réseau ferré apparaît comme une nécessité évidente pour la stabilité du pays. Ainsi, l’ouverture récente d’une première ligne au nord du pays, dédiée au fret, permet d’envisager une alternative à la dépendance forte vis-à-vis de la voie maritime pakistanaise.

Comme l’armée française a pu le faire au XIXème siècle en Afrique pour le développement et le contrôle de vastes régions du continent, le soutien actuel des forces américaines stationnées en Afghanistan nécessite d’investir dans la solution ferroviaire. Sachant, de plus, que le coût du fret ferroviaire représente environ 10% de l’aérien et qu’il est jusqu’à cinq fois moindre que celui du TRM dans la région, l’investissement ferroviaire initial, même relativement onéreux (près de 1,5 million d’euros au kilomètre de voie), constitue une solution rentable, surtout sur le long terme. Les conditions d’approvisionnement se dégradant d’année en année, les logisticiens du Pentagone ont cherché dès 2006 une alternative à cet axe principal d’approvisionnement pakistanais. Les autorités américaines, d’abord en leur nom, puis en celui de l’OTAN, ont négocié en toute discrétion une série d'accords pour les droits de passage de livraisons de matériels non létaux avec la Russie et plusieurs voisins directs de l’Afghanistan. Ces accords ont finalement permis, en avril 2008, de donner naissance à la NDN[[80]](#footnote-80) (*Northern Distribution Network).*

Ville frontière de l’Ouzbékistan, Termez (cf. cartes) est reliée au terminal ferroviaire de la ville frontalière afghane d’Hairatan, via le «Pont de l'Amitié»[[81]](#footnote-81) sur le fleuve Amou-Daria. De ce terminal a débuté, le 22 janvier 2010, la construction par une entreprise ouzbèke des 75 premiers kilomètres de voies ferrées vers le terminal proche de la ville de Mazar-i-Sharif, deuxième grand centre économique de l'Afghanistan. Intégré au Programme de coopération économique régionale pour

l’Asie centrale, le financement des 126 millions d’euros a été assuré à 97% par la Banque asiatique de développement. Initialement prévu en juin 2011, l’achèvement des travaux a eu lieu le 16 novembre 2010.

Le commandement américain souhaite réaliser rapidement le tiers de ses approvisionnements par l’ensemble des voies et moyens constituant la NDN. Un premier convoi ferroviaire, constitué de 27 conteneurs, est ainsi arrivé le 9 juin 2010 à Hairatan, après un départ de Riga en Lettonie[[82]](#footnote-82) le 14 mai 2010 et un transit par la Russie, le Kazakhstan et l’Ouzbékistan. Avec la ligne prolongée jusqu’à Mazar-i-Sharif, le transit de cargaisons militaires, puis commerciales, depuis l’Europe, effectué sans rupture de charge, va faire de la capitale du nord un *hub*[[83]](#footnote-83) régional majeur.



*Principaux réseaux et écartements ferroviaires autour de l’Afghanistan (source ONU 2010)*



*Tracé des différents projets de réseaux ferrés afghans.*

###### D’une simple ligne à une plaque tournante

L’élément caractéristique, et essentiel à l’interconnexion des réseaux ferroviaires, est déterminé par l’écartement des rails. Distance séparant le flanc interne des deux files de [rails](http://fr.wikipedia.org/wiki/Rail) d’une [voie ferrée](http://fr.wikipedia.org/wiki/Voie_ferr%C3%A9e), l’écartement n’a pas été mondialement standardisé dès les premières années du chemin de fer. Ainsi, l’ensemble des pays de l’ex-URSS ont un écartement officiel de 1.520 mm (le standard impérial russe), alors qu’il est dit «normal» par l’UIC[[84]](#footnote-84) avec 1.435 mm, comme en France. En lien avec les républiques d’Asie centrale, la ligne reliant Hairatan à Mazar-i-Sharif a un écartement de 1.520 mm, alors qu’il est de 1.435 mm pour l’Iran et la Chine, et de 1.676 mm pour le Pakistan. Afin d’éviter les ruptures de charges, il est préférable d’uniformiser les largeurs de voies sur l’ensemble du réseau. Au vu de la situation particulière de l’Afghanistan, la solution préconisée, voire imposée, d’un système «mélangé» permettra l’interconnexion avec ses voisins, mais limitera par la suite les possibilités du trafic interne.

Plusieurs projets ferroviaires associés à une série d’accords commerciaux ont d’ores et déjà été signés et annoncés par le gouvernement afghan. «Tout nous est égal, nous n’avons pas de préférence tant que cela sert l’Afghanistan», a précisé le président Hamid Karzai.

Ainsi, le Pakistan, qui ne souhaite pas être le laissé-pour-compte de ces accords de développement, propose deux liaisons ferroviaires. La première, au nord, partira de Mazar-i-Sharif pour rejoindre Jalalabad puis Torkham; la seconde, au sud, partira de Kandahar vers la ville frontalière de Chaman, puis rejoindra Karachi par le réseau déjà existant. N’en déplaise aux Américains, l’Iran ambitionne de réaliser la première liaison ferroviaire trans-eurasienne sans rupture de charge, en raccordant les lignes chinoises et iraniennes à l’écartement identique. Partant de la zone franche du port de Chabahar situé à l'embouchure du golfe Persique, la ligne rejoindra dans une première phase la ville frontière afghane de Zaranj, puis remontera en direction du nord du pays. Une seconde jonction est envisagée plus au nord pour interconnecter la ville iranienne de Khaf à la ville afghane d’Herat. Bien que relié par une étroite frontière de 76 km via le corridor de Wakhan, l’Empire du Milieu s’intéresse fortement à son voisin. Avec l’acquisition, en 2007, des droits d’exploitation de la deuxième plus grande mine de cuivre au monde située à Aynak, à cinquante kilomètres au sud de Kaboul, pour 2,6 milliards d’euros, la Chine a promis de participer à la construction de la ligne reliant Mazar-i-Sharif à Torkham. Une ligne «sino-compatible» bien utile pour ses approvisionnements en matières premières (minéraux, hydrocarbures…), et qui permettra en retour l’écoulement de ses propres produits manufacturés vers l’Iran, la Turquie et le marché européen.

La multiplication des projets ferroviaires semble de bon aloi pour le développement et la stabilité future du pays. Cependant, une fois encore, ces changements restent marqués du sceau de l’ingérence étrangère. Une ingérence dont le sous-sol afghan, qui regorge de ressources minières non encore exploitées (or, fer, cobalt, cuivre et surtout lithium), évaluées à près de 800 milliards d'euros, va encore amplifier l’importance dans les années à venir. Une note émise par le Pentagone annonce même que l'Afghanistan pourrait devenir «l'Arabie saoudite du lithium».

L’intérêt stratégique de sécurisation d’une partie de ses flux d’approvisionnements est sans conteste immédiat pour l’ISAF. L’ouverture du pays vers des régions septentrionales plus stables est aussi garantie par l’ouverture du NDN.

Cependant, l’ensemble du dispositif ferroviaire naissant tient essentiellement par les bonnes relations entretenues entre les États parties prenantes des projets. Il est ainsi intéressant de constater que les États-Unis dépendent du bon vouloir de Moscou pour l’exploitation du NDN et que l’Afghanistan, après avoir bénéficié de l’aide des occidentaux, cherche désormais à profiter de la puissance de son voisin chinois, sans pour autant délaisser ses partenaires pakistanais et iraniens.

Les luttes d’influence et les concurrences fortes risquent d’imposer simplement des choix de développement à un pouvoir encore trop faible sur les plans économique et géopolitique. L’Afghanistan pourrait néanmoins vouloir reprendre son rôle d’«État tampon» en faisant jouer les grandes puissances les unes contre les autres et en se garantissant une marge de manœuvre par l’équilibre des forces régionales.

**Pour conclure**, alors que l’ouverture à la concurrence du marché ferroviaire européen est pleinement active, l’Allemagne, dont les troupes sont stationnées à Kaboul et dans le nord de l’Afghanistan jusqu’à Termez en Ouzbékistan, s’est déjà associée, via son opérateur historique, la *Deutsche Bahn*, à la société ferroviaire nationale ouzbeke, laquelle a réalisé la jonction Hairatan/Mazar-i-Sharif. D’un point de vue stratégique, si l’on prend en compte la dynamique de recherche d’avantage compétitif, il apparaît intéressant de garder à l’esprit que la prochaine conférence sur l'Afghanistan aura lieu au mois de novembre 2011 à Bonn.

*Issu de la promotion «Campagne d’Italie» (1999-2001) de l’École militaire interarmes,   
le Capitaine MESNIL a servi huit ans au 1er REG. Lauréat du concours du diplôme technique en 2010, il a suivi durant le cycle 2010/2011 une formation en mastère 2 Logistique et transports internationaux à l’université de Paris IV Sorbonne. Dans le cadre de sa scolarité, il a réalisé un travail de recherche sur les stratégies initiées autour de l’aménagement du réseau ferroviaire afghan. Au titre du plan annuel de mutation 2011, il a été affecté au poste de chef du bureau maintenance et logistique au 3ème REI en Guyane.*



**La retenue à la source en France:**

**chimère ou procédé d'avenir?**

# *Par le Commissaire commandant Fanny FIANT*

***La forte contrainte budgétaire pesant actuellement sur l’État français rend indispensables à la fois la maîtrise des dépenses publiques et la garantie des rentrées fiscales. Faisant figure d’exception dans le paysage international, le système fiscal dit «à la française» est une nouvelle fois sur la sellette, remettant notamment en question le mode de recouvrement de l’impôt sur le revenu, se révélant trop souvent inefficace et coûteux à mettre en œuvre.***

**F**orce est de constater les efforts significatifs consentis depuis quelques années par l'État français, afin d'optimiser la gestion des finances publiques et de permettre notamment la réalisation des critères de stabilité dictés par l'Union européenne. En effet, si la loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001 (LOLF) et la révision générale des politiques publiques (RGPP), lancées par Monsieur le Président Nicolas Sarkozy après son élection en 2007, visent notamment à l'optimisation de la gestion et de la dépense publique, la loi de finances pour l'année 2011 ainsi que la nouvelle loi de programmation des finances publiques (2011-2014) sont résolument orientées vers la réduction du déficit public et, à terme, de la dette publique.

Maintes fois remis en question, l'impôt sur le revenu (IR) «à la française» est devenu pour certains trop complexe, en particulier en raison de la multiplication des dépenses fiscales[[85]](#footnote-85), mais également insuffisamment efficace eu égard à l'importance des coûts de gestion pour l'État et aux difficultés liées au recouvrement. En effet, il appartient à l’État, dans un constant souci de maîtrise de la dépense publique, de défendre la ressource fiscale et de la prélever au moindre coût pour le contribuable. Le prélèvement ou retenue à la source peut, à ce titre, constituer un mode de recouvrement plus efficace et moins coûteux à mettre en œuvre.

Il s'agit d'un «mode de recouvrement de l’impôt consistant à faire prélever son montant par un tiers payeur, le plus souvent l’employeur ou le banquier, au moment du versement au contribuable des revenus sur lesquels porte l’impôt»[[86]](#footnote-86). La France est, avec la Suisse et Singapour, un des seuls pays développés à ne pas prélever à la source l’IR. Pourtant, à l'aune des expériences menées par les autres nations développées, il apparaît que ce dispositif pourrait présenter de nombreux avantages, aussi bien pour l’administration fiscale que pour les contribuables. En effet, ce système favorise l’acceptabilité de l’impôt par le contribuable puisqu'il est relativement «indolore» et simplifie la relation avec l'administration fiscale. De plus, dégagé de la contrainte temporelle actuelle (décalage d'un an entre le paiement de l'impôt et les revenus sur lesquels il porte), il permet de relier plus étroitement les variations de l’impôt à celles du revenu[[87]](#footnote-87) et de pouvoir bénéficier plus rapidement des nouvelles dispositions fiscales.

À ce titre, de nombreuses études menées au cours des vingt dernières années concluent toutes à la nécessité de mettre en place en France dès que possible ce mode de recouvrement de l'IR, permettant de constater des retombées macroéconomiques positives non négligeables. En effet, les différents calculs opérés prévoient non seulement un surplus de recettes fiscales pouvant aller de 0,5 milliards d'euros à 2,5 milliards d'euros par an, mais aussi un effet contracyclique renforcé par le rôle de stabilisateur automatique joué par l'IR. Ainsi, les recettes seraient plus dynamiques en phase de croissance (et les prélèvements allégés dans le cas inverse), ce qui permettrait de contenir l'inflation et d’améliorer le solde budgétaire pour désendetter l'État. Par ailleurs, la retenue à la source, allégeant la tâche de l’administration fiscale et, par conséquent, diminuant le nombre de fonctionnaires dédiés à cette mission, permettrait de répondre aux objectifs fixés par la RGPP.

Il est possible de considérer que la mise en avant par l'administration fiscale du paiement des impôts par prélèvement mensuel, se substituant petit à petit au paiement par tiers provisionnel, constitue un premier pas. Ce prélèvement permet au contribuable français de gérer efficacement le budget familial et à l'administration fiscale d'enregistrer de meilleures recettes fiscales (régulières et au recouvrement facilité). Il reste néanmoins la problématique du décalage temporel entre la constitution des revenus et leur fiscalisation.

Dans son étude économique de la situation de la France en 2005, l'OCDE rappelait que le système fiscal français dans son entier présente des singularités qui peuvent à elles seules expliquer l'absence de retenue à la source en France. Il en est ainsi de la complexité de l'impôt sur le revenu (organisation de l'impôt sur le revenu autour de l'unité familiale, multiplication des exemptions et des abattements en France alors qu'ils n'existent pas ailleurs). De plus, l'histoire a montré que la sensibilité des Français vis-à-vis de la fiscalité apparaît plus élevée que dans d'autres pays. Ainsi, la révolution française n'est-elle pas liée étroitement à une problématique fiscale et, notamment, à la levée des impôts et à leur bonne ou mauvaise utilisation par l'administration?

Cependant, une des raisons majeures ayant freiné la mise en place de la retenue à la source de l'impôt sur le revenu en France, et invoquée par la majorité des contribuables interrogés, réside dans la question de la confidentialité fiscale, puisqu'un tel mode de recouvrement de l'impôt permettrait à un tiers payeur de connaître des données personnelles et financières tenant au secret fiscal. Il ne faut pas négliger la dimension psychologique de ce changement sur le contribuable français (baisse du salaire net, effets sur le consentement à l'impôt). Une autre raison tient dans l'existence d'un risque d'évasion fiscale lors de l'année de transition (année du passage de l'ancien au nouveau système). En effet, si le passage à la retenue à la source se faisait en 2012, le contribuable aurait payé en 2011 l'IR de 2010 et paierait en 2012 un impôt fondé sur les revenus de l'année en cours; ainsi les revenus de l'année 2011 ne généreraient pas d'impôts à collecter.

De plus, comme le rappelle Pierre Beltrame[[88]](#footnote-88), la retenue à la source imposerait non seulement aux entreprises de réorganiser leurs applications informatiques de traitement des salaires, mais également d'affecter des personnes en renfort afin de se consacrer à cette nouvelle tâche. Il en résulterait alors des coûts supplémentaires difficilement soutenables dans le contexte économique actuel. Par ailleurs, ce mode de recouvrement ajouterait une nouvelle différence entre les salariés et les non salariés. Enfin, dans un article du 27 avril 2006, le président de l'association «Liberté chérie», Vincent Poncet, signalait que «moins les citoyens auront l’impression de payer des impôts, plus ils auront la sensation de la gratuité des services publics. Ainsi, ils demanderont toujours plus de services. Enfin, pour payer tous ces services, les impôts augmenteront, et à ce moment-là, il n’y aura aucune résistance, car les citoyens n’auront plus l’impression d’avoir à payer des impôts». Il ajoutait également, «l'État préfère que vous n’ayez pas conscience du montant d’argent qu’il vous prend», le prélèvement à la source dissimulant, selon lui, la pression fiscale.

Si la nécessité de la contribution commune est reconnue par l'article 13 de la *Déclaration des droits de l’homme et du citoyen*, il appartient cependant à l'État de favoriser son acceptation par le contribuable. Il apparaît donc, au moment de modifier le mode de recouvrement de l'impôt, indispensable de prendre toutes les mesures afin de répondre au mieux aux appréhensions mentionnées ci-dessus. Ainsi, la retenue à la source de l'IR devrait respecter quatre principes:

* ***la confidentialité***: les données relatives à la vie privée du salarié ne doivent pas être connues de l’employeur chargé de collecter l’impôt, et toute divulgation doit être sanctionnée. Ainsi, un taux moyen de prélèvement est envisagé, permettant, selon la commission nationale informatique et libertés, de garantir cette confidentialité puisqu’il révèle peu d'informations sur la composition du foyer fiscal, le niveau des revenus annexes ou le niveau des dépenses fiscales applicables;
* ***la neutralité budgétaire***: elle ne doit pas modifier les recettes fiscales de l'État, imposant un «recyclage» des recettes nouvelles. Ainsi, concernant l'année de transition, le rapport remis par messieurs Bébéar, Viricelle et Auvigne en 2007 au ministère de l'Économie et des finances proposait de ne pas la fiscaliser, facilitant d'autant l'acceptabilité de la réforme. Interrogé sur ce point, Thierry Breton déclarait accueillir favorablement cette proposition au motif que le passage au prélèvement à la source offrait des marges de manœuvre«pour rendre tous les français financièrement gagnants», cette exonération devant s'accompagner d'un dispositif spécifique de contrôle afin d'éviter tout abus de la part des contribuables (optimisation fiscale);
* ***la simplicité***: pour le contribuable, la retenue mensuelle opérée sur le salaire devrait apparaître clairement (tout comme le montant cumulé), et les régularisations périodiques indispensables devraient être rapidement effectuées. Par ailleurs, il s'agirait, pour l’employeur, de lui permettre de prélever l’IR sans que cela constitue pour lui une charge trop importante, qu’il s’agisse du calcul des prélèvements individuels ou des modalités de reversement mensuel à l’administration fiscale. La retenue à la source appliquée aux revenus du salarié pourrait ainsi être adossée à un circuit de recouvrement déjà existant (recouvrement assuré par l'administration fiscale ou par les URSSAF), mais nécessiterait une identification fiable et sécurisée des contribuables (numéro de sécurité sociale ou identifiant fiscal distinct);
* ***l'égalité*** de traitement des revenus des actifs salariés ou retraités et non salariés par le paiement d'acomptes ajustables en cours d'année.

Ainsi, le système qui pourrait être adopté consisterait en une retenue à la source effectuée par l'employeur sur le salaire versé à son salarié selon un taux de référence fourni par l'administration fiscale (en fonction par exemple des revenus déclarés par le salarié pour l'année précédente). Chaque contribuable continuerait néanmoins à remplir sa déclaration d'impôt, afin d'ajouter aux revenus salariés les autres revenus perçus et d'informer l'administration en cas de changement durant l'année fiscale. L'impôt théorique ainsi calculé aboutirait à la régularisation par l’administration de la situation au regard des acomptes déjà versés par le contribuable.

Il appartient aujourd'hui aux pouvoirs publics de prendre les mesures nécessaires et d'effectuer l'indispensable effort de communication envers les contribuables français afin de faire accepter ce nouveau mode de recouvrement et de lever toutes les appréhensions qu'il suscite. De plus, en complément des avantages non négligeables pouvant être apportés par ce système, aussi bien pour l'administration fiscale en matière de collecte des recettes fiscales que pour le contribuable, la retenue à la source en matière d'IR, se révélant compatible avec la règle de l’imposition par foyer fiscal, pourrait être mise en œuvre à législation constante[[89]](#footnote-89). Néanmoins, il conviendrait de repenser l'organisation du contrôle puisqu’il s’agirait de contrôler le respect des obligations fiscales non seulement du contribuable salarié, mais aussi de son employeur.

*Commissaire de l’armée de Terre de la promotion «Intendant militaire de 1ère classe BUNEL» (2000-2002), le Commissaire commandant Fanny FIANT est lauréat du concours CID 2009. Madame Fiant a été retenue pour effectuer une formation de spécialité à l’université Paris I Panthéon-Sorbonne, où elle suit un mastère II de recherche en droit, gestion et gouvernance des systèmes financiers publics.*



# ..\Photos identité\Kanazawa.jpgTémoignage d’un ORSEM après le tremblement de terre

**du 11 mars 2011 au Japon**

*Par le Lieutenant (ORSEM) Haruhiko KANAZAWA[[90]](#footnote-90)*

***Ce témoignage est dédié à mes deux grands-pères, le premier ayant eu la courageuse détermination de s’engager dans la Résistance à l’âge de dix-huit ans en France occupée, et le second ayant supporté l’insupportable dans un Goulag en Sibérie en tant que captif de la Marine impériale.***

**C’**est dans mon bureau au huitième étage d’un «petit» immeuble de Tokyo que j’ai vécu les secousses du tremblement de terre du 11 mars. Bien qu’habitué aux séismes après 17 ans passés au Japon, j’ai rapidement compris l’ampleur inhabituelle de l’événement. Après les premières secousses, j’ai pu me réfugier, pendant quelques heures avec mes collègues de bureau, dans un parc entouré de gratte-ciel.

Le quartier fait partie d’une zone récemment gagnée sur la mer, et le sol, meuble, continuait à bouger doucement au rythme des répliques. De l’autre côté de la baie de Tokyo, une usine avait pris feu, dégageant de volumineuses fumées noires. Je n’ai jamais servi en zone de conflits, mais j’en ai peut-être perçu certaines réalités malgré moi.

Les transports en commun étant arrêtés, j’ai parcouru à pied les douze kilomètres qui me séparaient de mon appartement en compagnie d’un très grand nombre de Japonais qui conservaient un calme étonnant aux yeux d’un occidental.

C’est une fois rentré que mes réflexes de militaire ont pris le dessus sur ceux du «réfugié banlieusard» tentant de rejoindre son domicile après une catastrophe naturelle. J’ai donc pris une série de mesures conservatoires avant de passer à l’action:

* m’assurer de la sécurité de mes proches;
* sécuriser les zones de repli (dégager les voies de secours de tout objet encombrant, vérifier les sorties de secours, repérer les points de ralliement en cas de fortes répliques, etc...);
* préparer les étapes suivantes: faire évacuer mes proches en zone sûre (en l’occurrence dans l’ouest du Japon), et proposer mes services à l’ambassade de France à Tokyo.

En dépit de la perturbation des moyens de communications (lignes téléphoniques saturées, adresses électroniques très fortement sollicitées), il n’a fallu que peu de temps pour que la Mission militaire, en accord avec l’EMAT et le CFIAR, me contacte et me convoque pour une mission de soutien à l’équipe de la Sécurité civile partie dans la région de Sendai, proche de l’épicentre.

Par la suite, j’ai été en charge de la liaison avec le ministère des Affaires étrangères japonais pour organiser l’aide au retour des résidents français grâce aux deux avions militaires envoyés de France, puis de l’accueil des Français à l’aéroport de Tokyo-Narita. Le personnel civil et militaire de l’ambassade est resté très motivé malgré des conditions de travail difficiles. Beaucoup travaillaient de nuit comme de jour, se reposant sur des matelas de fortune installés sous des bureaux (pour se protéger des chutes d’objets), mais réveillés sans cesse par les alarmes automatiques des téléphones portables précédant les répliques. Nous vivions dans la crainte de ces répliques et dans la peur que la situation de la centrale nucléaire de Fukushima-Daiichi ne s’aggrave.

Au moment où j’écris ces lignes, ma vie est partagée entre le Japon, pays de mon père, la France, pays de ma mère, Tokyo où j’exerce une activité d’ingénieur, et Fukushima-Daiichi où je me rends en tant qu’interprète pour une entreprise française, à quelques centaines de mètres de ses quatre réacteurs endommagés.

Avec quelques mois de recul, nous pouvons considérer que le pire est passé. Nous devons néanmoins rehausser notre niveau de vigilance. L’inattendu doit être, en réalité, considéré comme possible et non pas très improbable. Utile rappel, très militaire!

De toutes les conséquences des événements qui ont suivi le séisme du 11 mars, l’un des problèmes majeurs a certainement été la perturbation des moyens de transport. Immédiatement après le séisme, les transports en commun ont été très réduits dans toute la région de Tokyo, notamment par crainte de répliques, mais aussi en raison de dégâts sur les voies ferrées et de la difficulté à circuler dans les grandes villes pour les autobus à cause de l’importance des bouchons. En réalité, c’est toute la région nord-est (qui commence dans la grande banlieue nord de Tokyo) qui était coupée du reste du Japon: l’aéroport de Sendai était inondé, comme bien des routes le long de la côte; d’autres routes plus à l’intérieur des terres étaient endommagées ou interdites à la circulation car proches de la centrale nucléaire de Fukushima-Daiichi. Sans parler des moyens de communication (réseaux téléphoniques endommagés dans le Nord, saturés à Tokyo).

Il est sans doute très difficile d’imaginer de France les contraintes géographiques du Japon, pays montagneux très étiré dans le sens nord-est/sud-ouest, avec les principales infrastructures concentrées sur la côte Pacifique.

Et pourtant, il serait injuste de ne voir que chaos et désorganisation. Les enseignements du séisme de Kobe du 17 janvier 1995 ont bien contribué à contenir les conséquences des incidents. À Kobe, les fonctionnaires et les bénévoles avaient passé énormément de temps à trier les dons matériels arrivés de tout le Japon.

Cette fois-ci, le public a été rapidement invité à favoriser des dons en liquide (spécificité japonaise, une partie de l’argent récolté sur place est distribué directement aux sinistrés, sans être «converti» en vivres). Et les dons de vêtements et autres matériels ont été strictement contrôlés en amont: ces dons étaient rassemblés loin des zones sinistrées, puis envoyés par paquets entiers pour éviter de désorganiser le service public local déjà très perturbé (les administrations locales avaient littéralement disparu dans certaines communes, car les bâtiments publics étaient détruits ou inondés, et beaucoup de fonctionnaires avaient péri avec la population). Dans d’autres cas, comme à Fukushima, les administrations ont été déplacées loin de la zone d’exclusion des vingt kilomètres autour de la centrale Daiichi.

Les entreprises, quant à elles, ont fait part d’une très grande autonomie, et beaucoup ont pu surmonter les incidents. Elles ont parfois repris une partie des activités en quelques jours.

Trois mois après le séisme, les Japonais vivent toujours avec le risque de coupures d’électricité à grande échelle (la consommation d’électricité connaît tous les ans un pic entre fin juillet et début août; or certaines centrales nucléaires sont inopérantes, comme à Fukushima, ou ont été arrêtées). Mais l’ensemble des moyens de communication et de logistique est désormais pratiquement rétabli. Là encore, l’exemple récent de Kobe laisse présager une résilience rapide. Pour mémoire, il n’avait fallu que deux ans et demi aux Japonais pour assurer la reconstruction totale des infrastructures industrialo-portuaires de Kobe pourtant détruites à 90%.

Dans quel autre pays peut-on organiser aussi rapidement les secours, réorganiser les flux logistiques, les administrations et les entreprises? La question est plus importante que la réponse et nous savons que nous avons beaucoup à apprendre de l’expérience japonaise.

*Né à Tokyo d'un père japonais et d'une mère française, le lieutenant Haruhiko KANAZAWA à grandi au Japon jusqu'à l'âge de 11 ans. Après des études d'ingénieur en France, il s'engage dans la Réserve au CFLT (Montlhéry) en tant que 2ème classe en 2004. Admis à l'ENSOA puis à l'ESM (Saint-Cyr), il est instructeur de japonais au CFIAR depuis 2009. Dans la vie civile, il a travaillé en tant qu'ingénieur et responsable commercial dans l'industrie automobile, d'abord en France puis au Japon de 2009 à 2011. Il a également participé au projet de l'installation du système de traitement des effluents radioactifs à la centrale nucléaire de Fukushima Daiichi en tant qu'interprète. Il est actuellement étudiant en MBA à l'INSEAD.*



## Les grands capitaines



**Le Général Ariel SHARON**

*Faut-il lui rendre hommage?*

*Par le Chef d’escadrons Arnaud LAFOLIE*

***L’ancien Premier ministre israélien Ariel Sharon a toujours vécu dans l’agitation et le tumulte, sur les champs de bataille et sur la scène politique. Aujourd’hui, plongé dans le coma, il achève sa vie dans un silence qui ne convient guère au personnage.***

***Souvent loué pour sa pensée stratégique et pour ses qualités tactiques, il a pourtant subi de nombreuses critiques de la part de ses adversaires, mais aussi de ses propres chefs militaires et politiques. Si son jusqu’au-boutisme et sa confiance en soi ont régulièrement été mis en cause, son comportement en tant qu’officier ne fait que refléter les profondes contradictions de l’armée et de la société militaire israéliennes.***

**N**ovembre 2010: Ariel Sharon est transporté, depuis l’hôpital dans lequel il est suivi depuis quatre ans, vers sa ferme du Néguev. Plongé dans le coma après une série d’attaques cérébrales en décembre 2005 et janvier 2006, l’ancien Premier ministre quitte la scène d’une manière qui s’oppose en tout point avec ce qu’ont été sa vie et sa carrière.

Le chemin est long entre le digne respect qui l’entoure aujourd’hui et les critiques, mais aussi les éloges, qui ont accompagné sa vie. En soi, reparler de lui aujourd’hui constitue déjà un hommage envers ce grand soldat qui aurait vraisemblablement détesté voir peser sur lui une telle chape de silences et de non-dits. Pour autant, la question des honneurs à rendre au Général Sharon reste ouverte. Est-il coupable d’un jusqu’au-boutisme exagéré, nuisible à de nombreux espoirs de paix dans la région? *A contrario*, n’est-il pas avant tout un chef de guerre extraordinaire, de ceux qui forcent l’admiration et la passion?

**Une vie sous le signe de l’insécurité permanente**

Ariel Scheinerman, devenu Ariel Sharon en hébreu, et connu dans toute l’armée israélienne sous le diminutif d’Arik, est un pur *sabra*, né sur la terre d’Israël en 1928. Il est issu d’une famille instruite et militante, immigrée d’Europe de l’Est pour s’installer dans le village agricole (*moshav*), de Kfar Malal.

Enfant, il monte la garde dans les champs, armé d’un simple bâton, sous la menace permanente d’une infiltration terroriste. À l’âge de 14 ans, il entre dans l’armée juive clandestine, la *Haganah*. Il y sert sporadiquement, en tant que chef de groupe puis de section, lors de coups de mains et d’embuscades qui font de lui, à vingt ans, un vétéran aux yeux de ses hommes. Lors de la guerre d’Indépendance d’Israël, en 1948, il participe à la bataille de Latroun, au cours de laquelle il est blessé à la cuisse. Nommé officier de reconnaissance dans l’armée d’active cette même année, il travaille sous les ordres directs de Moshé Dayan, qui devient son mentor. Conscient de disposer d’un officier rompu à la guérilla, Dayan confie, en 1953, au capitaine Sharon, la tâche de former la première unité de forces spéciales de l’armée israélienne: le commando 101. À sa tête, Arik poursuit l’objectif de faire payer le sang israélien au plus cher à ses ennemis en les surprenant au cours d’actions très offensives, brutales et minutieusement préparées. C’est à cette époque qu’a lieu le massacre de Qibya, un village arabe attaqué par le commando 101, et dans lequel 70 civils trouvent la mort.

En 1956, Ariel Sharon commande la 202ème brigade parachutiste, qui s’empare des cols du Sinaï. Il retrouve ce théâtre d’opérations en 1967, lors de la guerre des Six Jours. La division Sharon y remporte un succès brillant lors de la prise d’Oum Katef et d’Abou Agheila.

Mais c’est en 1973, après avoir ramené l’ordre dans la bande de Gaza, qu’il marque de son empreinte l’histoire militaire israélienne. Rappelé de la retraite à laquelle il avait été contraint, il commande la division blindée qui franchit le canal de Suez et force l’armée égyptienne à reconnaître un «pat» stratégique.

Dès lors, il quitte définitivement la carrière militaire pour rejoindre la vie politique. Il participe à la création du parti conservateur, le *Likoud*, et il est nommé en 1977 ministre de l’Agriculture, responsable des questions de peuplement. Lui-même exploitant agricole et très sensible à l’esprit pionnier, il soutient la création de nouvelles colonies juives au plus près de Jérusalem. Ministre de la Défense en 1981, il milite pour la destruction définitive des bases de la résistance palestinienne à Beyrouth. En 1982, il presse l’armée d’intervenir au Liban, et il en fait le témoin direct du massacre, par ses alliés phalangistes, des Palestiniens de Sabra et Chatila. Nommé Premier ministre en 2001, il relance, à la suite de propos provocateurs et intransigeants, une nouvelle *intifada*.

Blessé à plusieurs reprises, malmené par les manœuvres politiques, Ariel Sharon n’a pas été épargné par la vie. Sa première épouse, puis son fils, sont morts accidentellement à une époque où il consacrait la plus grande partie de son temps à se battre pour son pays.

**Urgence, préparation et action**

Ce sentiment d’insécurité et de précarité qui a toujours hanté Ariel Sharon a contribué à forger la manière d’être qui l’a animé tout au long de sa carrière militaire.

L’urgence a très souvent accompagné ses décisions. Il en a lui-même pris conscience en incorporant dans sa section, en 1948, des rescapés de la Shoah à peine sortis des camps anglais où ils avaient transité. Nombreuses et ciblées, les infiltrations arabes ont régulièrement visé des colons et de simples citoyens. Sous cette pression, une intervention trop tardive des forces spéciales ou de l’armée pouvait engendrer la mort de plusieurs civils. Sharon en est resté pénétré de l’idée que mal connaître l’ennemi et répugner à agir était à la fois dangereux et, selon lui, criminel.

Contrairement à la réputation de «fonceur» qui lui a été faite au sein même de l’armée israélienne, Sharon n’a jamais engagé ses forces autrement qu’après une intense réflexion tactique. Héritant en cela des savoir-faire spécifiques des forces spéciales, il a planifié parfaitement toutes les opérations tout en s’accoutumant à voir de nombreuses missions annulées à la dernière minute. Ainsi, Abou Agheila étant connu comme verrou stratégique du Sinaï depuis 1956, il a fait de l’étude de cette position un cas d’école, maintes fois répété en exercice. Toujours soucieux d’effectuer les reconnaissances appropriées, il a maîtrisé, dès 1970, le terrain proche du lac Amer, où il a planifié, puis réalisé le franchissement du canal de Suez en 1973. Et lorsque ses préparatifs étaient achevés, lorsque sa réflexion tactique avait abouti, il était pratiquement impossible de le faire changer d’avis. En 1982, le plan *Oranim* d’invasion du Liban, rebaptisé *Paix en Galilée*, avait déjà été trop retouché à son goût, et il aurait considéré un nouvel ajournement comme une lourde faute stratégique.

En conduite, il s’efforce de pratiquer un commandement véritablement interarmes, toujours au plus près des combats. Il veut ainsi être certain de pouvoir choisir en connaissance de cause le moment et le lieu où il portera l’effort. Cette volonté de rester au plus près du front lui a été reprochée par ses supérieurs, qui parvenaient difficilement à le joindre. De son côté, le Général Sharon n’a eu de cesse de marteler que sa place ne pouvait être ailleurs qu’en première ligne. En 1959, il a ainsi consacré son mémoire de fin d’études au *War College* britannique à «la place du chef au combat lors de la Deuxième Guerre mondiale», en se fondant sur les exemples comparés de Montgomery et Rommel (ce dernier recueillant sa préférence).

**Le «style Sharon»**

Sharon a construit son style de commandement dans les forces spéciales. Chef d’un petit groupe d’hommes très motivés, qu’il a personnellement formés et entraînés, il a habitué son entourage à un commandement très humain et quasi-fraternel. Dans le cadre du *balagan meurgen*, «le chaos organisé», qui reflète le fonctionnement de Tsahal, le tutoiement est de rigueur entre lui et la plupart des hommes qu’il a connus au combat.

En revanche, la proximité des officiers supérieurs israéliens avec la classe politique affecte profondément Sharon, bien que lui-même soit régulièrement reçu en privé par David Ben Gourion alors qu’il n’est qu’officier subalterne. Mais dès que d’anciens militaires entrés en politique s’immiscent dans le déroulement des opérations, Sharon devient incommandable. Son franc-parler et sa propre capacité d’influence sont à l’origine d’une longue alternance de disgrâces et de retours de fortune. Au total, Arik en vient à ne plus accorder de confiance ni à ses chefs ni à la majorité de ses pairs. Au faîte de sa carrière, il n’a guère confiance qu’en lui-même.

Le principal reproche qu’il adresse à ses chefs et aux décideurs politiques réside dans leur incapacité à prendre leurs responsabilités. De Dayan, il dit «le plus courageux des soldats sur le champ de bataille, mais lâche et pusillanime dès qu’il s’agissait de prendre publiquement position». Sharon déteste ouvertement les chefs qui ne couvrent pas leurs subordonnés si ces derniers n’ont fait qu’accomplir leur mission. Mis en cause par une enquête interne après les événements de Qibya, Arik est clairement soutenu par Ben Gourion, pour qui la paix doit passer après l’installation de l’État et sa survie. Sharon fait sienne cette doctrine: une vie israélienne, selon lui, vaut tous les efforts, tous les combats, mais aussi toutes les prises de risques en matière d’effets collatéraux.

Cette question est centrale dans l’histoire militaire d’Israël: priorité étant systématiquement donnée à la sécurité du soldat israélien, quelles doivent être ses règles d’engagement? Doit-il courir le risque d’être touché avant d’avoir pu riposter, ou bien doit-il anticiper les risques et ne jamais s’embarrasser de légitime défense dès lors que le pays lui-même est menacé en permanence? L’éthique militaire israélienne repose sur le concept du *tohar haneshk*, «la pureté des armes», qui interdit toute dérive, toute bavure sous peine de lourdes sanctions. Dans le cadre des opérations de contre-guérilla menées par Tsahal au Liban ou à Gaza, les troupes ont souffert d’une psychose de la bavure conduisant des officiers à abandonner leurs subordonnés à la justice, plutôt que de subir la honte d’une mise en examen. À tous les postes de responsabilité qu’il a occupés, Ariel Sharon s’est efforcé de lutter contre cette inhibition et de redonner confiance à ses soldats, qu’ils soient d’active, conscrits ou réservistes.

Dans le droit fil de Ben Gourion, il ne tolère pas que la sécurité des Israéliens passe après des soucis éthiques et moraux. Conjuguée avec son jusqu’au-boutisme, et avec le sentiment constant d’urgence stratégique, cette manière de penser peut conduire aux excès les plus condamnables. Ainsi, au moment de franchir le Canal, le 16 octobre 1973, Sharon ne trouve pas le temps de faire évacuer ses prisonniers égyptiens, qui subissent alors les bombardements de leur propre artillerie. Cet événement est caractéristique de la manière de réagir de Sharon: lorsqu’il faut aller vite pour profiter de la fenêtre tactique qui s’ouvre, deux aspects peuvent passer au second plan: les ordres et les considérations morales.

**Ariel Sharon constitue un exemple, mais pas un modèle**

En 1982, Ariel Sharon supervise, en tant que ministre de la Défense, l’invasion du Sud Liban par les forces israéliennes. Son objectif est d’anéantir les bases de l’OLP. À cet effet, il enjoint à ses troupes d’entrer dans Beyrouth. Le 17 septembre, le Général Eytan lui rend compte du massacre de civils dans les camps palestiniens, massacre prévisible mais que Tsahal n’a pas empêché. Pour une fois, Sharon a agi, mais dans le vide; il couvre ses officiers, mais ne reconnaît pas sa propre erreur. Il s’est fié à sa seule conception de la guerre et de la stratégie et n’a pas été capable de s’écarter de son propre jugement.

Ariel Sharon est le produit d’une époque et d’une culture militaire très spécifiques. Il représente un exemple pour l’officier moderne qui cherche à concilier les opérations de contre-insurrection et les combats de haute intensité. Mais quiconque tenterait de reproduire les méthodes d’Arik se rendrait coupable d’un plagiat inacceptable pour des raisons tant morales que politiques. Cela dit, quiconque négligerait de tout mettre en œuvre pour assurer la sécurité de son pays et garantir le succès de sa mission courrait inévitablement à la défaite.

Il est de notre devoir d’étudier la carrière d’Ariel Sharon et de reconnaître ses grandes qualités. En revanche, rien ne nous oblige à lui rendre un hommage qui dépasserait le simple respect dû à un officier brillant, qui perd lentement son tout dernier combat.

*Le Chef d’escadrons Arnaud LAFOLIE est diplômé de l’École spéciale militaire de Saint-Cyr et breveté du Collège interarmées de Défense. Il étudie actuellement l’arabe à l’Institut national des langues et civilisations orientales.*

**Bibliographie:**

Cohen Samy, «***Tsahal à l’épreuve du terrorisme****»*, seuil, Paris, 2009

Dan Uri (et coll), «***Kippour****»*, Hachette, Paris, 1974

Le Mire Henri, «***Histoire de l’armée d’Israël****»*, Plon, Paris, 1986

Mayer Arno J., «***De leurs socs, ils ont forgé des glaives****»*, Fayard, Paris 2008

Ménargues Alain, «***Les secrets de la guerre du Liban****»*, Albin Michel, Paris, 2004

Morris Benny, «***Victimes, une histoire revisitée du conflit arabo-sioniste****C*, Bruxelles, 2003

Razoux Pierre, «***La guerre des Six Jours****»*, Économica, Paris 2004

Sharon Ariel et Dan Uri, “***Warrior, an autobiography****”*, Simon and Shuster. New York, 1989

et un Film:

*«Valse avec Bachir»*, de Ari Folman, 2008



## Nouvelles d’Amérique[[91]](#footnote-91)

**Par le Colonel Bertrand Darras[[92]](#footnote-92)**



**Orientation stratégique de l’US Army**

**L**a Défense américaine vient de vivre **un renouvellement important de ses plus hautes autorités.** Le ministre a changé. Le CEMA a changé et l’*US Army* a changé deux fois de CEMAT en six mois.

Dans le même temps, son environnement a été marqué par **deux évolutions notables : le commencement des retraits d’Iraq et d’Afghanistan et la baisse à venir du budget de la Défense.**

**Par ailleurs, elle sort elle-même d’une période de mutation fondamentale**, fruit d’un engagement total dans les deux conflits cités. L’outil de défense en est complètement transformé. Le budget consacré au personnel sera grevé pendant des années par les avantages accordés, les retraites à verser et les traumatismes post-conflits à assumer. Les matériels sont à remettre en état ou à moderniser. La culture de l’institution a évolué au point qu’il apparaît nécessaire de procéder à une introspection pour s’assurer qu’elle est toujours en adéquation avec les valeurs de la Nation et les exigences des missions à venir. Les structures se sont multipliées et métamorphosées de manière foisonnante pour répondre à l’urgence; il faut maintenant y mettre de l’ordre. Enfin, l’ensemble de l’institution a été testée en profondeur, et les failles, lacunes et faiblesses auxquelles il faut remédier sont apparues au grand jour.

Dans ce contexte, après les phases d’adaptation dans l’urgence de l’outil, puis de stabilisation et de retour à un certain équilibre, **les autorités de la Défense ont impulsé une nouvelle orientation stratégique qui suit quatre grandes lignes directrices :**

**- remplir la mission en Iraq et Afghanistan;**

**- se remettre en condition;**

**- relancer la préparation de l’avenir;**

**- s’adapter aux nouvelles conditions budgétaires.**

**Remplir la mission en Iraq et en Afghanistan** se traduit par un effort continu au profit de ce qui reste la priorité. Cependant, après le retrait majeur des troupes, l’*US Army* envisage un engagement réduit mais de longue haleine pour appuyer les services de sécurité de ces deux pays. C’est donc **une priorité maintenue pour un effort que l’on conçoit diminuant, mais long.**

**La remise en condition** a pour vocation de permettre à l’*US Army* d’assumer sans discontinuité la transition d’une armée en guerre à une armée préparant essentiellement l’avenir. La réduction des budgets paraît en la matière la menace principale, et le spectre d’une force vidée de sa substance, qui avait symbolisé l’*Army* de l’après-Vietnam resurgit. Les lignes directrices de la remise en condition sont:

- la **mise à niveau des matériels**;

- **l’exploitation pertinente d’une expérience** qui ne doit pas définir l’*Army* à venir mais la renforcer;

- le repos du **personnel et des familles,** et la fidélisation des meilleurs;

- le **retour à une culture de temps de paix** qui ne ferait pas abstraction des réalités du temps de guerre.

La préparation de l’avenir consiste à se sortir de l’expérience vécue pour envisager les engagements futurs et orienter l’outil. Les mots d’ordre de cette préparation sont:

**- adaptabilité** du personnel, de l’institution et de la force;

- **responsabilité des chefs;**

**- concentration sur les fondamentaux;**

**- modernisation de la formation et de l’entraînement;**

**- réforme de la chaîne organique** vers plus de réactivité, de soumission prononcée à l’exigence opérationnelle etd’économie;

- **réforme des forces** vers un renforcement des unités et un ajustement de la modularité, la mise en service de nouveaux moyens centrés sur le réseau, les robots et le véhicule de combat terrestre.

**L’adaptation aux nouvelles conditions budgétaires** passe par la recherche d’économies de fonctionnement, d’abord avec une refonte des structures et des procédures vers plus d’efficience, puis avec une réduction des effectifs et des moyens, qui touchera les forces comme la chaîne organique, mais aussi avec une reconsidération des moyens consacrés à la réflexion et à la recherche. Dans ces circonstances, l’objectif de l’*US Army* est de maîtriser la réforme qui sera imposée en prenant un temps d’avance, et de préparer ses argumentaires afin de défendre sa cohérence et ses intérêts. Les actions majeures conduites à ce jour sont la **dissolution des organisations** peu utiles ou redondantes, les **regroupements** sur un nombre de bases plus limité, la **refonte complète du processus de développement capacitaire,** plus particulièrement dans le domaine du matériel, la **diffusion d’une culture d’économie** auprès du personnel, la **recherche scientifique porteuse d’économies** et la **modernisation de la formation et de l’entraînement**.

Il est clair pour les autorités de l’*US Army,* que ces quatre lignes directrices doivent interagir pour aboutir à un objectif unique: être prêt à répondre à toute demande de la Nation en utilisant au mieux les ressources qu’elle lui confie.



**De possibles obstacles**

**sur la route de la transition**

**D**ans la lettre du mois précédent, le DLT présentait les orientations stratégiques de l’*US Army* dont les grandes lignes peuvent s’appliquer autant à l’*US Army* qu’à l’*US Marine Corps*. Il s’agit de:

**- remplir la mission en Iraq et en Afghanistan;**

**- se remettre en condition;**

**- relancer la préparation de l’avenir;**

**- s’adapter aux nouvelles conditions budgétaires.**

Dans leurs différents entretiens et auditions de ces derniers mois, les ministres de la Défense, les chefs interarmées et les chefs d’état-major de l’*US Army* ont fait état à plusieurs reprises des risques qui pèsent sur la Défense.

On peut en distinguer particulièrement quatre qui seraient la conséquence de deux éléments en interaction: les restrictions budgétaires et l’échec de la sortie des opérations en cours.

Les forces armées peuvent se retrouver dans l’incapacité de remettre en condition leur matériel, de conserver dans leurs rangs le personnel expérimenté le plus brillant, et de sortir des schémas intellectuellement issus des opérations d’Iraq et d’Afghanistan. Elles peuvent au total revivre l’après guerre du Vietnam quand le concept de «forces vidées de leur substance» les caractérisaient.

**L’impérieuse nécessité de remettre en condition les matériels.**

Les matériels des forces terrestres américaines sont usés par dix années d’opérations incessantes. Leur modernisation a pris du retard. Certains parcs devront être complétés et remis en état. Cela ne sera pas possible sans effort financier. Or, les contraintes qui pèsent sur le budget pourraient entraver cet effort et laisser l’*US Army* avec un parc dégradé. En la matière, la fin du conflit ne signifie pas la fin des surcoûts.

**La fidélisation de l’élite.**

La perspective d’un départ en nombre des cadres à l’issue des conflits est évoquée. La réduction probable des avantages accordés depuis dix ans, le retour à une armée de temps de paix pour des cadres qui n’ont connu que la guerre, la fatigue, l’ennui, les opportunités offertes dans le civil quand la crise sera terminée sont parmi les principaux sujets d’inquiétude. Si cette perspective venait à se réaliser et les cadres les plus dynamiques venaient à partir, les autorités craignent une dégradation de la qualité et de la motivation de la force.

**Exploiter au mieux le tropisme issu des guerres d’Iraq et d’Afghanistan.**

Au sortir d’un conflit qui a marqué une génération entière de soldats, il sera nécessaire de reconnaître leurs mérites (on parle de la nouvelle «*Great generation*» après celle de la Seconde Guerre mondiale), de tirer partie de leur expérience mais aussi de s’en extraire pour se tourner vers l’avenir. Ces deux actions apparemment contradictoires doivent être menées à bien pour éviter les départs en masse ou au contraire la sclérose de forces «confites» dans les certitudes de leurs expériences passées.

**La «force vide» – «*The hollow Force*».**

Ce concept issu de l’après guerre du Vietnam fait référence à une force qui en a l’apparence sans en avoir la capacité. C’est la crainte d’un retour à l’époque où le CEMAT de l’*US Army* annonça au président Carter qu’il estimait que seules 4 divisions sur 16 étaient opérationnelles. Fruit d’un environnement démotivant et de ressources restreintes, la «force vide» se caractérise par un déficit sous-jacent de formation et de motivation dans des organisations en sous-effectif, sous-équipées et où la culture militaire se dilue. L’entrée dans ce cercle vicieux est facile. La sortie en est coûteuse. La condition requise pour arrêter cette dynamique est l’investissement dans l’intelligence qui, seule, permet la remontée en puissance et l’adaptation. En résumé, une force vide est une force dont l’apparence est bonne mais dont la réalité et la capacité intellectuelle à rebondir sont dégradées.

Dans l’habitude américaine du «*risk managment*», des réflexions et des actions sont déjà lancées, qui visent à annuler ces risques ou à en limiter les effets. Mais ce discours a aussi une vocation de communication interne pour attirer l’attention des cadres sur leurs responsabilités en la matière, et externe pour se positionner dans le débat budgétaire.

Dans ce mensuel, vous pourrez porter plus particulièrement votre attention sur:

- **le nouveau concept de projection de puissance du Corps des Marines**, qui éclaire sur les réflexions du Corps pour l’après-Afghanistan;

- **la montée en puissance de l’intégration des smartphones et autres tablettes** comme éléments des réseaux tactiques des forces armées américaines;

- **les réflexions sur le renseignement**, au sens large ou appliqué à la lutte anti-*IED,* dans le cadre du *COIN[[93]](#footnote-93)* **qui peuvent être associées à celle sur le *C4I***;

- **la poursuite des réflexions sur la modernisation de l’entraînement**.



**On a aimé…ou pas**

****Chronologie commentée de la Première Guerre Mondiale****[[94]](#footnote-94)

**du Lieutenant-colonel Rémy Porte**

***Nous appelons l’attention des lecteurs des Cahiers sur le fait que cet ouvrage vient d’être couronné par le prix Général Muteau de l’Académie des sciences morales et politiques. Voici une récompense bien méritée, qui traduit toute la qualité d’historien de ce collaborateur fidèle des Cahiers.***

**Après plusieurs études de cas et ouvrages consacrés à différentes campagnes, le lieutenant-colonel Rémy Porte propose ici un "outil" de travail et de référence, un véritable "usuel" à l'attention de tous les amateurs et curieux des différents épisodes qui se déroulent entre juin 1914 (attentat de Sarajevo) et juin 1919 (signature du traité de Versailles).**

**Au jour le jour, sur près de 650 pages, quelques 16.000 événements sont évoqués dans tous les domaines (militaire bien sûr, mais aussi politique et diplomatique, industriel et financier, social et culturel), dans tous les pays et sur tous les fronts. L'ouvrage peut se lire soit sur une période précise, de quelques semaines ou de quelques mois pour replacer les différents sujets dans leur contexte, soit dans la durée pour évaluer l'importance relative de tel ou tel aspect du conflit par rapport aux autres préoccupations de l'époque.**

**Les nombreuses citations, issues des archives officielles de la presse ou des souvenirs des acteurs, qui émaillent et enrichissent le texte et la démarche strictement chronologique, font de cette chronologie commentée un outil indispensable pour quiconque souhaite désormais vérifier, compléter ou approfondir ses connaissances sur la Première Guerre Mondiale.**

**Les intellectuels faussaires**

**(le triomphe médiatique des experts en mensonge)**

# De Pascal BONIFACE

**O**n ne présente pas Pascal Boniface à un lectorat militaire. Soucieux de vérité et d’objectivité, ce qui l’honore, il est indigné par la mauvaise foi et la contre-vérité consciemment émise. Après une première partie où l’auteur traite de la malhonnêteté en général, la seconde partie de ce livre est une dénonciation acerbe et nominative de personnalités connues qu’il qualifie de «faussaires», références à l’appui: Alexandre Adler, Caroline Fourest, Mohamed Sifaoui, Thérèse Delpech, Frédéric Encel, François Heisbourg, Philippe Val et Bernard-Henri Levy sont «démasqués» sans aucune concession, à partir de faits précis analysés, semble-t-il, de façon objective, quoique quelques-uns soient interprétés subjectivement. En refermant ce livre, on ne peut cependant manquer de s’interroger sur la motivation réelle de l’auteur: d’une part, parce que la quasi-totalité de ces «faussaires» sont de fervents supporters d’Israël – dont les discours et les écrits répondent à cette finalité, comme le montre le livre – mais qu’aucun supporter de la cause palestinienne n’est cité; n’y aurait-il pas de «faussaires» parmi eux? d’autre part, le style souvent vindicatif donne parfois à penser à des «règlements de comptes» conscients ou inconscients. Ces deux aspects tempèrent la qualité de ce livre dont le mérite est néanmoins de rappeler les modes d’action des personnalités citées.

**Toute l’histoire du monde[[95]](#footnote-95)**

**Toute la géographie du monde[[96]](#footnote-96)**

# De Jean-Claude BARREAU et Guillaume BIGOT

**«E**n France, il y a un siècle, ceux qui savaient lire savaient aussi se situer dans l’espace et dans le temps. Un manuel scolaire, rédigé par deux éminents professeurs, le «Malet-Isaac», énonçait les repères historiques et géographiques connus des gens qui avaient dépassé le certificat d’études. Il n’en est plus ainsi. Les Français, et d’ailleurs tous les Occidentaux, sont devenus, pour la plupart, des hommes sans passé, des «Immémorants»…Les paysages s’estompent, les cultures se dissolvent, les histoires collectives s’effacent. Cette conviction a incité les auteurs à tenter de raconter, à nouveau et autrement, l’histoire des hommes et la géographie du monde. C’est ce que livrent ces deux ouvrages de poche par une approche structurée assortie de commentaires et éléments de comparaison qui, s’ils peuvent parfois paraître subjectifs, sont généralement pertinents et stimulants. Écrits dans un style agréable, ils se lisent d’une traite. Ils n’apprennent rien de nouveau, mais rafraîchissent la mémoire dans deux domaines de connaissance un peu dévalorisés de nos jours et pourtant essentiels pour comprendre et interpréter les grandes affaires du monde.

## Dictionnaires

# Du Lieutenant-colonel (OLRAT[[97]](#footnote-97)) Jean-Claude LALOIRE

**L’**attention de la rédaction a été attirée sur des dictionnaires qui peuvent s’avérer très utiles dans le cadre de la coopération multinationale, tant pour les OPEX que pour le quotidien courant ou la préparation de l’avenir.

* **Le dictionnaire du génie[[98]](#footnote-98)** *(Préface du Général de division Jean-marc Ripoll, Commandant l’École du Génie et Commandant Interarmées du Génie).*est un ouvrage qui couvre tous les aspects du génie civil et du génie militaire dans les domaines de la construction, de la sécurité et de la défense. Il tient compte, en particulier, des dernières évolutions en matière de mines et pièges, notamment pour les IED.
* **Le dictionnaire des télécommunications et de l’informatique[[99]](#footnote-99)** (*préface du Colonel Michel Dorange)* comprend tous les termes relatifs aux différents domaines civils et militaires des télécommunications (radio, téléphonie, radars, télédétection, guerre électronique, cyberguerre…) et de l’informatique.

L’auteur, diplômé ESSEC et ISUP, est traducteur-interprète au ministère de la Défense et professeur dans l’enseignement militaire supérieur (CHEM, École de guerre et Gendarmerie nationale). Il a plus de trente ans d’expérience dans la pratique et l’enseignement de l’anglais appliqué à la Défense, et intervient au profit du CDEF pour sa revue «Doctrine».

Il a également publié un **dictionnaire médical des opérations humanitaires et de soutien de la paix[[100]](#footnote-100)**

## Principes de contre-insurrection[[101]](#footnote-101)

### **des Colonels de COURREGES, GERMAIN et LE NEN**

**C**e livre se veut à l'attention du plus grand nombre et non à l'usage exclusif de lecteurs militaires. La préface de l’Amiral Guillaud, actuel CEMA, va dans ce sens en insistant sur le compromis politique comme objectif à atteindre en contre-insurrection

En premier lieu, les auteurs répondent à quelques questions et constats actuels, notamment pourquoi les grandes puissances occidentales ont elles du mal à gagner les guerres depuis plusieurs décennies? L'inadaptation du modèle occidental de guerre lié à la «prédominance du fait politique sur la chose militaire» et l'impatience stratégique sont les premières réponses. Ensuite, l'absence de recette miracle est affirmée: la guerre de contre-insurrection est une guerre «au sein de la population, pour et par elle» et, ainsi, «il y a autant de manière de faire que de peuples différents».

De ces constats et réponses, découlent trois principes défendus par les auteurs, à respecter dans les nouveaux conflits: la légitimation de l'action, l'adaptation au contexte local, la marginalisation ‒ territoriale, tactique et stratégique ‒ de l'ennemi, en rappelant que, s’ils peuvent paraître sommaires en première approche, ils sont en réalité très généraux, tout principe ayant vocation à être adapté. Enfin les auteurs mettent ces principes en perspective de ceux du Maréchal Foch et des trois piliers clausewitziens.

Cet ouvrage clair, concis et documenté, se lit rapidement. S’il est un rappel utile à l’usage des militaires, il devrait plus encore trouver un large écho auprès de lecteurs civils, de tout niveau décisionnel, s'intéressant à la chose militaire et se posant des questions sur les engagements contemporains de la France. À faire connaître.

#### Par le Chef de bataillon Christophe LIBERT

## De bons petits soldats[[102]](#footnote-102)

# de David FINKEL

**A**ctuellement rédacteur au *Washington Post*, David Finkel est un journaliste reconnu pour la qualité de ses travaux, dont l’un lui a valu le prix Pulitzer en 2006. Cet essai, pour lequel il a passé sept mois enrôlé au 2ème bataillon du 16ème Régiment d’Infanterie, a été sélectionné par la presse américaine comme l’un des dix meilleurs essais de l’année 2010.

Projeté entre avril 2007 et avril 2008, la mission du bataillon est de «créer un environnement équilibré, sûr et autosuffisant pour le peuple irakien» en banlieue est de Bagdad. Au cours de son séjour, le bataillon change peu à peu la perception qu’il a de la guerre et son horizon se limite bientôt au seul rapport avec la mort. Ainsi, cette guerre n’est plus un moyen de faire de l’argent rapidement, ni même un moyen de conquérir une parcelle de gloire ou de satisfaire de vagues idéaux. Elle devient une loterie. Touchant tous les âges et tous les grades, les fêlures psychologiques deviennent banales. Perçue initialement comme une faiblesse, la gestion post-traumatique se fait progressivement une place au grand jour, auprès de l’aumônier ou du psychologue. Parallèlement, voulant se persuader que rien ne sera pire que ce qu’ils endurent, les soldats idéalisent les perspectives des permissions. Or, elles sont justement pour beaucoup d’entre eux le pire moment du déploiement. Leur retour au sein de la famille est en effet très délicat. Les hommes n’arrivent pas à se défaire des réflexes de survie ni même à oublier les images sanglantes; sur le plan familial, ils se refusent à décider quoi que ce soit, laissant le soin aux épouses de tout décider, alors même qu’elles souhaitent que leurs maris retrouvent leur place dans la famille

C’est ce que décrit cet ouvrage à partir de cette expérience d’immersion totale, montrant parfaitement comment la guerre change l’homme. Il présente l’intérêt de démythifier la guerre et de donner à réfléchir sur le sens de l’engagement de chacun.

##### *Par le Capitaine Amaury POIRIER-COUTANSAIS*

**1940 – Et si la France avait continué la guerre?[[103]](#footnote-103)**

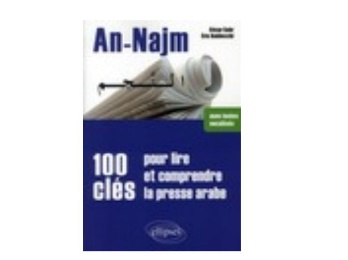
**Ouvrage collectif, rédigé sous la direction de Jacques SAPIR, Franck STORA et Loïc MAHÉ.**

**L'**originalité de ce livre réside dans sa nature même: l'uchronie[[104]](#footnote-104). Ce genre littéraire, assez peu connu, consiste à envisager une Histoire alternative, en prenant comme point de départ une situation historique existante. Puis, à partir d’un événement modifié (le «point de divergence»), l’auteur crée un enchaînement de causes et d'effets (ou «effet papillon») qui influe sur le cours de l’Histoire, et décrit ce qu'elle aurait pu être. Pour être crédible, l'Histoire alternative doit veiller à respecter un réalisme incontestable, notamment en s'appuyant scrupuleusement sur des bases tangibles.

L’ouvrage restitue les travaux («projet FTL») d’un forum internet spécialisé en histoire, qui a cherché à déterminer si la France aurait pu, d’une quelconque façon, continuer la guerre face à l’Allemagne, et les implications que cette alternative aurait eu sur le déroulement de la Seconde Guerre mondiale.

Sans occulter la responsabilité de certains chefs militaires français, cette thèse contribue à réhabiliter la valeur de l'armée française de 1940. En démontrant qu'il eût été possible pour la France de continuer la guerre, elle conforte aussi l'idée que l'armée française ne fut pas vaincue militairement par une armée allemande à la supériorité trop souvent présentée comme écrasante[[105]](#footnote-105).

###### *Par le Chef d’escadron Charles-Marie LUBRANO*



**An-Najm, 100 clés pour lire et comprendre la presse arabe[[106]](#footnote-106)**

**de Monsieur César SAKR**

**et du Lieutenant-colonel Éric BALDECCHI**

**C**e livre est le fruit de la collaboration entre Monsieur Sakr, professeur d'arabe à l'Enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST) depuis 1984 et le Lieutenant-colonel Baldecchi, diplômé de l'Institut national des langues et cvilisations orientales (INaLCO), actuellement stagiaire à l'École de Commandement et d'État-major d'Abou Dhabi (EAU).

Au-delà de son intérêt strictement linguistique, cet ouvrage a la prétention de renouer avec la longue tradition des officiers arabisants. La préface de Monsieur Luc-Willy Deheuvels, Professeur agrégé d'arabe et vice-président de l'INaLCO, marque aussi le rapprochement[[107]](#footnote-107) entre les armées et les «Langues O».

Un ouvrage recommandé à tous ceux qui veulent pratiquer la langue arabe de la presse !

**«ALGERIE, chronique d'une guerre amnésique 1954-1962»[[108]](#footnote-108)**

**de Patrick-Charles RENAUD**

Ce livre est le fruit de vingt-cinq ans d’une recherche sortant des sentiers battus. Parfaitement documenté, il aide à comprendre ce que furent réellement ce conflit, ses origines, son déroulement et son dénouement. Il est sans doute à l'honneur de nos armes sûrement pas à celui de ceux qui ont envoyé l’armée française là-bas, d’ active comme appelés du contingent.

Grâce aux archives officielles et à de nombreux témoignages authentiques publiés sans censure ni fioriture, l'auteur y évoque les différents aspects du conflit. Au fil des mois, ce dernier prit une telle ampleur que des jeunes de métropole furent envoyés de l'autre côté de la Méditerranée par paquebots entiers pour être plongés malgré eux dans une détresse physique et psychologique sans équivalent. Ils ont assuré le maintien de l'ordre  à la demande de leur pays, pour une cause perdue. Ce livre ne ressemble à aucun autre, il faut le lire, notamment ceux qui n'y étaient pas car trop jeunes, civils comme soldats. Pour que cela ne reste pas une guerre amnésique !

# *Par le Colonel (H) Michel ORTOLAN*

## ****L’art français de la guerre****[[109]](#footnote-109)

### **de Alexis JENNI**

**J**e suis à contre-courant: je n’aime pas ce livre. Et pourtant, même le Figaro lui consacre une pleine page de son cahier principal: «Son livre est devenu la coqueluche des jurés littéraires…sélectionné pour les prix Goncourt, Renaudot, Femina et Médicis (et finalement Prix Goncourt)…. Du jamais vu pour un premier roman». Il s’agit de la rencontre d’un personnage un peu asocial, sinon marginal, avec un ancien officier peintre de talent et vétéran de l’époque Résistance – Indochine – Algérie. Le style, le phrasé du récit, son côté artistique à travers l’évocation de l’amour de la peinture qui réunit les deux hommes séduisent indiscutablement. Alors qu’est ce qui peut choquer? Le titre d’abord: il est trompeur. Ce n’est pas l’art de la guerre qui est décrit, c’est le lien suggéré entre la violence actuelle dans nos banlieues et les conflits de la décolonisation. Le récit dénature l’action de nos anciens en Indochine et en Algérie pour n’en retenir que l’extrême, conduisant au «goût» de la violence actuelle. Un lecteur qui n’a pas connu des acteurs de ces deux conflits en conclura bien naturellement que l’Indochine n’a été que massacres et l’Algérie que tortures. J’estime cela insultant pour nos anciens qui, dans leur grande majorité, ont respecté nos valeurs éthiques quitte à y laisser leur vie. C’est regrettable, car cela pourrait être un très beau livre. Mais je refuse le succès à la désinformation, même inconsciente et artistique.

# *Par le Général de corps d’armée Christian PIROTH*



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. Le Lieutenant Kanazawa était en poste sur le site de la centrale de Fukushima au moment du tsunami. Il nous livre un témoignage pris sur le vif [↑](#footnote-ref-2)
3. EAD: enseignement à distance [↑](#footnote-ref-3)
4. Maréchal Foch, «***Œuvres complètes* tome I, *Des principes de la guerre»*,** rééd. Paris, Économica, 2008. [↑](#footnote-ref-4)
5. Rémy Porte et François Cochet (dir.), *Ferdinand Foch (1851-1929) – Apprenez à penser*, Actes du colloque Foch de 2008, s.l., Éditions Soteca 14-18, 2010. [↑](#footnote-ref-5)
6. Voir notre article «Colmar von der Goltz», *Cahiers du CESAT* n°8, juin 2007. [↑](#footnote-ref-6)
7. Maistre (1753-1821), philosophe catholique et contre-révolutionnaire, a exercé une grande influence sur Foch, républicain mais fervent catholique. [↑](#footnote-ref-7)
8. **This article is reprinted with the kind permission ofMILITARY REVIEW (issue January-February 2011)** [↑](#footnote-ref-8)
9. Colonel John M. Spiszer is the commander of the Joint Multinational Readiness Center in Hohenfels, Germany, and the former commander of the 3rd Brigade Combat Team, 1st Infantry Division. He received a B.S. from the U.S. Military Academy, an M.S.A. from Central Michigan University, and an MMAS from the U.S. Army School of Advanced Military Studies at Fort Leavenworth, KS. He has written numerous articles for Military Review (including a DePuy Award winner). [↑](#footnote-ref-9)
10. Faith is inherently related to what is described as the main objective in our capstone doctrinal manual on COIN – legitimacy. U.S. Army Field Manual (FM) 3-24, Counterinsurgency (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], December 2006), 1-21. [↑](#footnote-ref-10)
11. Mission narratives are discussed in depth in our emerging doctrine concerning design. See Jack D. Kem, *Design Tools of the Trade* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College), chap. 7. In addition, they are defined for the first time in FM 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, March 2010), 3-12. I could encapsulate our mission narrative by saying that our operations must be designed and executed such that the Afghan people have hope for their future and faith in their government to give that future to them. [↑](#footnote-ref-11)
12. "Courageous restraint" is introduced as a concept on page 7 of the draft *ISAF Standard Operating Procedures 373, Direction and Guidance for Escalation of Force*, 18 February 2010. [↑](#footnote-ref-12)
13. In getting the organization all on the same sheet of music, three documents were critical. First, the Commander’s Intent—what we wanted to accomplish—was the crucial piece that guided all actions. Second, the Vision for the organization— what we wanted to be—was important to ensure the culture of the organization supported our overall COIN efforts. Finally, I presented the Leader’s Tactical Synchronization briefing to all patrol leaders and above to ensure they understood Afghanistan, COIN in Afghanistan, the commander’s intent, and vision for the organization. These were key to developng unity of effort in an organization that included some 6,000 U.S. soldiers, sailors, airmen, marines, and civilians, with about half rotating out during the year. [↑](#footnote-ref-13)
14. COL William B. Ostlund, “Tactical Leader Lessons Learned in Afghanistan: Operation Enduring Freedom VII,” *Military Review* (July-August 2009), 2-9. [↑](#footnote-ref-14)
15. The key individuals who went virtually everywhere with me included CSM Ron Orosz, the BCT CSM; MAJ Jon Beasley, the BCT S3; and SSG Ernie Baylor, security, RTO, note taker, and do-it-all guy. These three can take the credit for many [↑](#footnote-ref-15)
16. Credit default swaps [↑](#footnote-ref-16)
17. **Cet article est reproduit avec l’aimable autorisation du Centre d’études stratégiques et aérospatiales (CESA). Sa version intégrale est publiée dans le PLAF n°24, consultable sur le site du CESA** [↑](#footnote-ref-17)
18. Rébellions de 1964 et 1965, manifestations étudiantes de 1969 et 1971 , guerres du Shaba de 1977 et 1978 [↑](#footnote-ref-18)
19. COTAM : Commandement du transport aérien militaire [↑](#footnote-ref-19)
20. *Revue de la Défense nationale*, juillet 1977, «opération *Verveine*», p. 162 à 165. [↑](#footnote-ref-20)
21. *«L’Afrique aux Africains»:* telle était l’idée maîtresse retenue par le Président Giscard d’Estaing.

    En limitant l’empreinte géographique des forces armées françaises et en laissant l’initiative des opérations militaires coercitives à la seule initiative des forces continentales, l’«opération *Verveine»* a préfiguré un concept qui ne verrait le jour que deux décennies plus tard, à savoir le concept RECAMP [↑](#footnote-ref-21)
22. Dmitri-Georges Lavroff, article Zaïre, *Encyclopaedia Universalis,* 1978, p. 446. [↑](#footnote-ref-22)
23. **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-23)
24. **Cet article a déjà été publié dans le n°10 (hiver 2009-2010) de la revue Sécurité Globale. La Rédaction remercie les éditions Choiseul de l’avoir aimablement autorisée à le reproduire ici**. [↑](#footnote-ref-24)
25. BBC News, le 24 avril 2006. [↑](#footnote-ref-25)
26. Actuellement 600 dans la province. [↑](#footnote-ref-26)
27. Plus deux lance-roquettes multiples en 2007. [↑](#footnote-ref-27)
28. 1 pour 46 pour les Américains au Vietnam et 1 pour 58 pour les Britanniques en Corée. Mark Townsend, “Helmand awaits its 100th victim”, in *The Guardian*, 1er juin 2008. [↑](#footnote-ref-28)
29. Le bataillon recevra une Victoria Cross, une George Cross et treize Military cross, pour la très grande majorité attribuées à des hommes du rang et à des sergents (à noter que la distinction entre Military Cross (officier) et Military Medal (sous-officier) a été supprimée après la guerre des Falklands). [↑](#footnote-ref-29)
30. La bataille du barrage était d’ailleurs loin d’être terminée puisque la turbine n’a fonctionné qu’en 2010 [↑](#footnote-ref-30)
31. Avant le début de Herrick IV, les pertes britanniques en Afghanistan étaient de 5 morts et 10 blessés graves. [↑](#footnote-ref-31)
32. Constituée de femmes soldats britanniques pour le contact avec les Afghanes. [↑](#footnote-ref-32)
33. Comme pour le premier mandat mais avec quatre GTIA au lieu d’un seul, ce qui a permis d’avoir à chaque fois une masse critique suffisante pour faire face aux agressions éventuelles. [↑](#footnote-ref-33)
34. Depuis 2003, 30 soldats britanniques ont été tués en Irak et en Afghanistan à bord de ce véhicule proche de la P4 française. [↑](#footnote-ref-34)
35. EMP 20-631, la manœuvre globale (CDEF) [↑](#footnote-ref-35)
36. Journaliste et aventurier français qui a combattu les Russes aux côtés des Moudjahidines Afghans entre 1979 et 1989. «***Afghanistan: les victoires oubliées de l'Armée rouge****»*, Mériadec Raffray, Economica 2010 [↑](#footnote-ref-36)
37. PIA 00.151: concept de contribution des forces armées à la stabilisation. [↑](#footnote-ref-37)
38. Le triangle bleu sur rond orange est internationalement reconnu comme signe de secours. Les Russes disposaient encore en 2001 de bases de sécurité civile dans la région de Kaboul. [↑](#footnote-ref-38)
39. Pour plus de détails sur cette opération, on se reportera à l’article paru dans la revue «Le Casoar», numéro n°194, juillet 2009, page 59. [↑](#footnote-ref-39)
40. Période dont bénéficient les forces après le choc psychologique provoqué par l’intervention. [↑](#footnote-ref-40)
41. DDR: désarmement – démobilisation – réinsertion / RSS: réforme des systèmes de sécurité qui s’inscrit dans la reconstruction politique et institutionnelle (PIA 00.151). [↑](#footnote-ref-41)
42. ACM: actions civilo-militaires, traduit en anglais par CIMIC: Civil-military cooperation. [↑](#footnote-ref-42)
43. Policy Opérationnal Mentoring and Liaison Team. [↑](#footnote-ref-43)
44. DIA 3.4.4 (doctrine interarmées de contre-insurrection) - EMP 20.123 (doctrine de l’armée de terre de contre-rébellion). [↑](#footnote-ref-44)
45. Permanent Threat Detection System [↑](#footnote-ref-45)
46. IT (*Information Technology*): sigle anglo-saxon se référant aux technologies de l’information. [↑](#footnote-ref-46)
47. S.Marwaha et P.Willmot (McKinsey & Company) dans “***Managing IT for scale, speed and Innovation****”* - 2006 [↑](#footnote-ref-47)
48. Depuis 2002, le chiffre d’affaire mondial du jeu vidéo dépasse celui du cinéma. [↑](#footnote-ref-48)
49. Colonel Michel GOYA dans «***La chair et l’acier****»* - 2004, l’analogie du jeu de scrabble illustrant la dialectique de l’adaptation. [↑](#footnote-ref-49)
50. Premier entrant pour traduire la notion anglo-saxonne de *first mover*. [↑](#footnote-ref-50)
51. Expression des années 1980 qui trouve son origine dans le concept soviétique de «révolution militaro technologique» - B.Tertrais dans «***Dictionnaire des enjeux internationaux****»* - 2006 [↑](#footnote-ref-51)
52. Concept de «guerre réseau centrée» se référant au développement des moyens de commandement et de communication - B.Tertrais dans «***Dictionnaire des enjeux internationaux»*** - 2006 [↑](#footnote-ref-52)
53. Carl Von Clausewitz dans «***De la Guerre****»* (traduction de Denise Naville, éditions du Minuit - 1959) [↑](#footnote-ref-53)
54. Général Beaufre dans «***Introduction à la stratégie****»* - 1963 [↑](#footnote-ref-54)
55. *Livre blanc de la défense et de la sécurité nationale* - 2008 [↑](#footnote-ref-55)
56. J. Schumpeter [↑](#footnote-ref-56)
57. Général Beaufre dans «***Introduction à la stratégie****»* - 1963. [↑](#footnote-ref-57)
58. Professeur Hervé Coutau-Bégarie dans «***Conférences de stratégie****»* - décembre 2009. [↑](#footnote-ref-58)
59. H. de Saint-Marc, «***Les champs de braise***» [↑](#footnote-ref-59)
60. Systèmes d’information et de communication [↑](#footnote-ref-60)
61. Antoine de Saint-Exupéry [↑](#footnote-ref-61)
62. Numérisation de l’espace de bataille. [↑](#footnote-ref-62)
63. Le système «*Blue Force Tracking*» réactualise automatiquement les positions des engins qui en sont équipés, permettant ainsi à tous les acteurs du théâtre de connaître en temps réel la position des unités amies et subordonnées. [↑](#footnote-ref-63)
64. Groupements tactiques interarmes [↑](#footnote-ref-64)
65. Audition de l’Amiral Guillaud, CEMA, devant le Sénat le 30 juin 2010 [↑](#footnote-ref-65)
66. Contre-insurrection [↑](#footnote-ref-66)
67. Système d’information et de commandement des forces [↑](#footnote-ref-67)
68. *Loi organique relative aux lois de finances* [↑](#footnote-ref-68)
69. *Revue générale des politiques publiques* [↑](#footnote-ref-69)
70. *Maître d’ouvrage délégué* [↑](#footnote-ref-70)
71. *Maintien en condition opérationnelle* [↑](#footnote-ref-71)
72. *Maître d’œuvre* [↑](#footnote-ref-72)
73. *Mission de modernisation du MCO aéronautique* [↑](#footnote-ref-73)
74. *Commandement intégré des hélicoptères* [↑](#footnote-ref-74)
75. Lutte d’influence coloniale qui a eu lieu au XIXème siècle entre les empires russe et britannique en Asie, menant entre autres à la création de l’Afghanistan actuel. [↑](#footnote-ref-75)
76. Équivalent vingt pieds, mesure internationale standardisée des conteneurs maritimes. [↑](#footnote-ref-76)
77. ISAF: *L’International Security Assistance Force* est la force internationale d'assistance et de sécurité qui forme la composante militaire de la coalition mandatée par l’ONU depuis le 20 décembre 2001 pour opérer en Afghanistan. [↑](#footnote-ref-77)
78. IRU: *L’International Road transport Union* (Union Internationale des Transports Routiers), organisation internationale représentant les intérêts de l’industrie du transport routier dans le monde entier auprès des autorités publiques. [↑](#footnote-ref-78)
79. La convention TIR (transit international routier), établit un régime fiscal douanier facilitant au maximum les mouvements transfrontaliers de marchandises dans le transport routier. [↑](#footnote-ref-79)
80. Le réseau de distribution du nord comprend plusieurs pénétrantes multimodales (camions, trains et ferries) avec différents points d’entrée, principalement dans les pays baltes. [↑](#footnote-ref-80)
81. Pont métallique routier et ferroviaire de 800 m, le «Pont de l'amitié Afghanistan-Ouzbékistan » a été construit par les soviétiques juste après l’invasion de 1979. Unique point de passage entre les deux pays, il a été fermé sous le régime des Talibans (1997-2001) et rouvert en décembre 2001 pour des convois humanitaires. [↑](#footnote-ref-81)
82. Membre de l’OTAN depuis 2004. [↑](#footnote-ref-82)
83. Terme anglais utilisé en logistique, le *hub* désigne une plate forme, généralement multimodale, de redistribution. [↑](#footnote-ref-83)
84. UIC: L'[Union internationale des chemins de fer](http://fr.wikipedia.org/wiki/Union_internationale_des_chemins_de_fer) a défini des standards ferroviaires, dont l’écartement «normal» à 1.435 mm (4 pieds 8 pouces et demi), que l’on retrouve sur 60% du réseau mondial. [↑](#footnote-ref-84)
85. Allègements fiscaux créés par des lois fiscales. [↑](#footnote-ref-85)
86. www.vie-publique.fr «Qu'est-ce-que le prélèvement à la source?» [↑](#footnote-ref-86)
87. Rapport d'information Assemblée Nationale n°1978, 14/10/09, M. Warsmann «chaque année, environ cinq millions de foyers imposables connaissent une forte variation de leurs revenus (décès, maladie, divorce, naissance d'un enfant, perte d'emploi, etc.)» [↑](#footnote-ref-87)
88. P. Beltrame «***La fiscalité en France***», Hachette 2007, 13ème édition. [↑](#footnote-ref-88)
89. Rapport Assemblée nationale n°1978 du 14/10/09 M. Warsmann, précédemment cité, mais aussi rapport de M. Bébéar, Viricelle et Auvigne (03/ 2007) «*Les modalités de mise en œuvre du prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu en France*», avis non partagé par M. Migaud, dans son rapport à l'Assemblée nationale n°3779 du 13/03/07, qui milite pour une réforme profonde de l'IR. [↑](#footnote-ref-89)
90. Le Lieutenant Kanazawa était en poste au Japon au moment du tsunami. Il nous livre un témoignage pris sur le vif [↑](#footnote-ref-90)
91. 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-91)
92. Chef du DLT aux États-Unis [↑](#footnote-ref-92)
93. Counterinsurgency [↑](#footnote-ref-93)
94. **Ed. Perrin, 2011, 26 euros** [↑](#footnote-ref-94)
95. Le Livre de poche 30752 (Histoire) [↑](#footnote-ref-95)
96. Le Livre de poche 31475 (Géographie) [↑](#footnote-ref-96)
97. Officier linguiste de réserve de l’armée de Terre [↑](#footnote-ref-97)
98. L’Harmattan. Tél.: 01 40 46 79 23 / [virginie.robert@harmattan.fr](mailto:virginie.robert@harmattan.fr). Trois tomes sont disponibles: français-anglais-allemand, anglais-français-allemand et allemand-français-anglais. (400 pages, 36€ chacun) [↑](#footnote-ref-98)
99. L’Harmattan. Deux tomes sont disponibles: français-anglais, anglais-français (460 pages, 40€ chacun) [↑](#footnote-ref-99)
100. Éditions Vivre et Savoir. Tél: 01 43 22 12 93 / [contacts@dicoland.com](mailto:contacts@dicoland.com) (19,90€) [↑](#footnote-ref-100)
101. Économica, 2010 [↑](#footnote-ref-101)
102. Robert Laffont, 2009 [↑](#footnote-ref-102)
103. Éditions Tallandier 2010; 575p [↑](#footnote-ref-103)
104. L'**uchronie** est un terme fondé sur le modèle d’utopie, avec un «u», négatif et «chronos» (temps): étymologiquement, le mot désigne donc un «non-temps», un temps qui n’existe pas. [↑](#footnote-ref-104)
105. En cela, elle est donc également à rapprocher de celle exposée dans «Le Mythe de la guerre éclair» par Karl-Heinz Frieser. [↑](#footnote-ref-105)
106. Éditeur: Ellipses marketing. Paru le 20 août 2011. Prix : 23€. [↑](#footnote-ref-106)
107. Rapprochement marqué par la signature d’un accord entre le CESAT et l’INaLCO, lors de la journée de rentrée de l’EMSST, le 6 septembre 2011 [↑](#footnote-ref-107)
108. Éditions Grancher, février 2011, 595 pages [↑](#footnote-ref-108)
109. Éditions Gallimard, été 2011, 634 pages [↑](#footnote-ref-109)