Sommaire



* **[Éditorial](#_Éditorial)**: **Juste avant de tourner la page…** **p**. **3**

*Par le Général d’armée T. CAMBOURNAC*

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

*Le Général O. JUMELET*

* **Un penseur militaire**

**Carl von CLAUSEWITZ (1780-1831)  p. 13**

*Par Monsieur M. MOTTE*

## 

* **Articles d’intérêt général**

**Réforme de l’organisation du maintien en condition opérationnelle p. 25**

*Par le Colonel M. DEROUX*

# La simulation opérationnelle au profit de l’armée de Terre p. 35

*Par Monsieur H. BUENAVIDA*

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

# 

**Défense et illustration de la langue française dans notre arméep. 45**

*Par le Capitaine POZZER*

**L’initiative du chef au combat: opportunité ou désobéissance?** **p. 53**

*Par le Chef de bataillon S. BARNIER*

**L’aumônerie militaire: entre soutien de l’âme et référence morale** **p. 59**

*Par le Chef de bataillon M. MOLLET*

## Le mythe de la décentralisation du génie aux plus bas échelons p. 63

# *Par le Chef de bataillon O. D’ASTORG*

# Faut-il conserver la «pompe» à Saint-Cyr? p. 69

*Par le chef de bataillon B. BOUZEAU*

**D’une stratégie à l'autre  p. 75**

*Par le Chef d’escadron Pierre PILLEBOUT*

**De la pertinence des choix technologiques relatifs à la défensep. 81**

*Par le Lieutenant-colonel D. DUBOIS*

Réserviste à l’École de Guerre  p. 87

*Par le Commandant (R) J. P. PLATOF*

* **Un chef dans l’action**

Guerres de mouvement similaires en 1934 et en 1940  p. 97

*Par le Chef de bataillon T.de LACOSTE LAREYMONDIE*

* **Nouvelles d’Amérique**

**L’*US Army* fait son point de situation annuel  p. 107**

*Par le Colonel DARRAS*

* **Nouvelles de Grande-Bretagne**

**L’armée de terre britannique à la croisée des chemins  p. 117**

*Par le colonel KOLODZIEJ*

* **On a aimé**

L’impardonnable défaite *de Claude QUETEL* p. 123

**Armes de corruption passive** ***de Jean GUINEL* p. 124**

# Éditorial

# Juste avant de tourner la page…

*Par le Général d’armée Thierry CAMBOURNAC,*

*inspecteur général des armées*

**A**ujourd'hui, à quelques mois de mes 40 ans de service et presque parvenu au terme de ma carrière, je souhaite partager avec vous, qui entrez dans la cohorte des futurs responsables de nos armées, quelques petites choses que la vie m'a apprises et quelques émerveillements qui ont été les miens.

À l'automne 1976, à mon arrivée au régiment du génie parachutiste, le 17, mon premier chef de corps, dont l'esprit de contradiction était légendaire, m'affecte à la tête d'une section d'engagés parce que j'étais le seul de ses lieutenants à avoir demandé à commander des appelés. Je découvre 25 jeunes Français souvent issus des immigrations polonaises, italiennes et portugaises, souvent plus âgés que moi et dont deux seulement ont un CAP. Ils m'apportent ma première leçon de vie: de leur chef de section, ils attendent, bien sûr, qu'il soit leur instructeur militaire, mais ils espèrent aussi qu'il sera celui qui les éduque, les forme, les pousse, les conseille, y compris au plan matrimonial, leur dit leurs vérités, les engueule. C'est un réel bonheur de découvrir l'intelligence de ces hommes. Oh! Une intelligence certes pas scolaire, mais faite de débrouillardise, de volonté, de camaraderie, de solidarité, d'ingéniosité, d'abnégation. Quelle richesse! Et je m'aperçois avec ivresse qu'il suffit de savoir leur demander la lune pour l'obtenir.

Quelques mois plus tard, je laisse mon épouse en tête à tête avec notre premier enfant, qui déjà affirme ses presque un an pour une mission à Libreville. À mi-mandat, un pont sur l'Ogooué qui s'écroule au moment d'un sommet franco-africain et voilà ma section mandatée pour construire, seule, un pont flottant à quelques encablures de Franceville, la cité natale du président Bongo. Deux mois où il faut tout inventer, tout réussir. La liberté et la responsabilité que j'ai eues pendant ces quelques mois ancrera définitivement chez moi la conviction qu'il faut savoir faire confiance, y compris aux plus jeunes. De retour à Montauban, première décoration sur la poitrine, le chef de corps m'accueille avec ce reproche: j'attends encore de vos nouvelles! Peut-être est-ce là que j'ai appris que s'il faut évidemment savoir faire, il faut également faire savoir.

Au printemps 1978, la division parachutiste est choisie pour la première grande opération extérieure de la France sous mandat ONU au Sud Liban. L'avion jusqu'à Beyrouth, la descente au port où nous récupérons véhicules et engins dans le TCD qui vient de les livrer, et commence la descente vers le fleuve Litani. Nous sommes des GI durant la campagne de France: assis sur nos véhicules, la population nous acclame. Quelle griserie! Mais, quelques heures plus tard, le retour à la réalité s'impose: les Israéliens bloquent notre convoi de longues heures sur le Litani pour bien nous faire comprendre que nous ne pourrons agir que parce qu'ils le veulent bien. Dans les jours qui suivent, les Palestiniens ne tardent pas à manifester qu'eux aussi n'entendent pas nous laisser les empêcher de se battre. Six mois où nous plongeons dans le déminage avec beaucoup d'inconscience et de chance parce qu'au fond nous n'y connaissions rien! Je recueille le dernier souffle du sapeur parachutiste Vaquer. Mon ami le Lieutenant Dodane est grièvement blessé. Nous apprenons qu'il n'y a pas de petite opération, pas de conflit de basse intensité. Au moment crucial, seuls le réflexe acquis par l'entraînement et la supériorité tactique programmée permettent de s'en sortir. Plus généralement, bienvenue dans le monde de l'ONU et de l'interposition, dont il faudra 20 ans pour qu'en France et dans le monde l'on comprenne que, sans volonté politique, il n'y a pas d'engagement militaire crédible.

Tout au long de 1979, le 17 est partie prenante des efforts français de stabilisation du Tchad. Au début, cela ressemble à un séjour dans un pays ami. Il y a bien quelques mesures de sécurité à respecter, mais pas vraiment de danger. Puis les combats entre factions tchadiennes se rapprochent et investissent N'Djamena. Nous finissons par évacuer tous les ressortissants européens ainsi que nos forces. Jamais les factions ne nous menacent réellement car elles connaissent notre détermination: nous leur avons matérialisé très clairement la ligne à ne pas franchir. Faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait, voila une leçon que nos écoles militaires – et probablement bien d'autres – devraient enseigner aux futurs cadres.

En juillet 1983, la guerre fait rage à Beyrouth. À quelques jours du départ, le commandant désigné de la force vient annoncer qu'il ne prendra qu'une demi-compagnie du génie. Comme toujours quand il faut réduire les effectifs, on pense pouvoir faire l'économie d'appuis spécialisés. Quelle erreur! Un mois après, l'attentat du Drakkar résonne comme un coup de tonnerre dans un ciel bleu. Le soir même, je suis désigné pour une mission d'évaluation de notre dispositif. Elle doit durer huit jours. Elle durera plus de trois mois et verra les effectifs de ma compagnie tripler en quelques jours. Sous l'impulsion du notre chef de corps, nous dépiégeons, nous consolidons, nous sécurisons. Nous fouillons les égouts, nous surveillons tous les points hauts, nous scrutons en permanence les approches de nos stationnements et le comportement des Beyrouthins qui vivent à notre proximité; nous combattons les positions à partir desquelles ils nous harcèlent. À force de ne plus rien laisser au hasard, d'anticiper tous les modes d'action de ceux qui veulent nous combattre, nous finissons par regagner de la liberté d'action et mettons nos troupes à l'abri des attentats comme ce sera le cas pour nos camarades du 3èmeRPIMa fin décembre. Une nouvelle fois quelle leçon: en opération il n'y a jamais de place pour s'endormir. Seules comptent l'anticipation des modes d'action adverses et la volonté de les contrer.

J'ai eu la chance d'aller trois fois à Sarajevo. Le 27 juin 1992, à la fin du sommet européen, le président Mitterrand, dont je suis l'aide de camp, me demande de l'emmener à Sarajevo. Nous commençons par nous poser en pleine nuit à Split dans un aéroport totalement désert et mi-détruit. Au réveil, nous décollons à bord de deux hélicoptères venus de Paris. Par précaution, j'installe le président dans le plus petit appareil, ce qui s'avérera un bon choix puisque le Super Puma sera atteint par une balle dans le rotor. Dans Sarajevo assiégée, la foule acclame le président de la République. Nous re-décollons en fin d'après midi au milieu de tirs d'une rare intensité et, à notre retour à l'Elysée, un petit groupe de personnes accueille le cortège du président avec des applaudissements. Mais l'histoire est cruelle. Bien manipulée, l'opinion publique bosniaque veut croire que la France, et derrière elle la communauté internationale, signifient par ce geste leur volonté de concourir à la levée rapide du siège de la ville, alors qu'il ne s'agit que de mettre en place un pont aérien humanitaire. Elle finira par professer que cette ouverture de l'aéroport a contribué à ralentir le dénouement du siège. Une fois encore la leçon est évidente: la logique d'affrontement est implacable; il n'y a pas de place pour les bons sentiments.

Le 26 août 1994, je prends le commandement du 17 et, le camion de déménagement à peine arrivé, je m'envole pour Sarajevo. Sur le terrain, notre contingent est à la limite de l'asphyxie. Chaque jour, nous nous efforçons de protéger, de secourir, d'alimenter la population assiégée mais, hélas, la communauté internationale ne nous a pas donné mandat de débloquer la situation. Quatre mois de frustration! En septembre 1995, retour en Bosnie avec le très grand privilège de seconder le Général Bachelet qui commande le secteur. Nous serons à la table des négociations le jour où les Serbes de Bosnie «capituleront» et, quelques jours plus tard, j'aurai, la peur au ventre, l'immense joie de donner le départ au premier convoi qui quittera Sarajevo par la route après des années de siège. Puis s'enchaîneront ces folles journées au cours desquelles nous mettrons en œuvre le plan de paix de Dayton, période durant laquelle, chaque soir, nous aurons le malin plaisir d'ordonner aux Serbes de reculer et de les voir obéir. À notre petit niveau, nous avons pendant quelques mois pris une part active à l'Histoire avec un grand H. Quel bonheur!

J'aimerais évoquer de nombreuses autres expériences: les deux ans passés au sein de la *Bundeswehr* et au cœur de la société allemande; tout ce que l'on apprend en travaillant trois ans à faciliter la vie du président de la République. Parler de l'excitation intellectuelle que procure la responsabilité de la prospective opérationnelle des forces terrestres, des trois ans de patron du recrutement de l'armée de Terre, années pendant lesquelles j'ai sillonné toute la France à la rencontre d'une jeunesse qui m'a souvent bluffé, ou encore de l'exaltation ressentie pendant deux ans à la tête de la division plans-programme-évaluation (finances) de l'EMA!

Au bilan, et au moment où vous abordez cette seconde partie de votre vie qui, probablement, vous verra plus souvent dans un couloir moquetté et derrière un ordinateur qu'à la tête d'une troupe – quoi que vous en pensiez aujourd'hui! – ne restent à mes yeux que deux vérités premières.

Nos armées ne valent principalement que par la cohésion et le sens de l'engagement. Au moment où, dans l'adversité ou la difficulté, il faut puiser au plus profond de soi la volonté de continuer, l'esprit de corps est cet élément qui permet de dépasser ses limites.

La force de caractère est le sel d'une carrière d'Officier. Ayez des convictions, sachez les argumenter et les défendre. Trop nombreux sont ceux qui se complaisent dans un unanimisme de confort.

Bon vent aux nouveaux brevetés. Engagez-vous chaque jour et «éclatez-vous»! Pour ce qui me concerne, si c'était à refaire, je re-signerais immédiatement.





# L’adresse du Commandant

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

*Le Général Olivier JUMELET*

**A**lors que l’été peine à s’installer, que les répétitions de la fête nationale ont débuté, l’École militaire s’agite, la fin des classes est proche. Les cérémonies de clôture des scolarités s’enchaînent. Les hautes autorités discourent devant les stagiaires et leur prodiguent conseils et recommandations. Mais déjà les officiers brevetés et diplômés ont le regard tourné ailleurs, vers leurs affectations bien sûr. Le temps de l’action est enfin de retour! Certains même, laissent transparaître cette impatience d’étrenner leur nouveau statut d’officier breveté ou diplômé. D’autres les regardent avec envie, ils doivent traverser la cour pour rejoindre l’École de guerre et le monde de l’interarmées. Pour eux, la liberté de l’action et le parfum des responsabilités attendront encore.

C’est le moment pour le commandant du Collège de l’enseignement supérieur de l’armée de Terre (CESAT), de faire le bilan de cette année qui s’achève. Bien sûr, il n’est pas question de décrire par le menu, le contenu des scolarités, la variété des MBA[[2]](#footnote-2) et des masters spécialisés. Il ne s’agit pas non plus d’égrener dans un plaidoyer *pro domo* les taux de satisfaction recueillis auprès des employeurs ou des stagiaires à l’issue des différents stages des trois écoles. En revanche, il est utile de mettre en avant deux aspects particuliers de l’enseignement supérieur de l’armée de Terre: d’une part, l’efficience des formations et des mécanismes associés, d’autre part, la qualité des stagiaires, officiers de l’armée de Terre.

Lorsque l’on s’intéresse aux écoles du CESAT, on entend fatalement parler «d’ingénierie de formation», cette expression fait sourire en raison de son caractère un peu pédant d’autant qu’assez vite elle est complétée par celle de «face à face pédagogique». En fait cette ingénierie n’est rien d’autre que l’ensemble des mécanismes et procédures qui garantissent l’acquisition du niveau de compétence requis par l’armée de Terre pour ses officiers supérieurs. Ce qui est remarquable, c’est l’efficacité des processus de formation. Ils permettent une adaptation quasi-instantanée des modules d’enseignement pour faire face aux contraintes, qu’elles soient d’ordre budgétaire, calendaire ou organisationnelle. La maquette fixée par l’armée de Terre est toujours satisfaite au meilleur coût.

Ainsi l’EMSST a créé des liens avec les grandes écoles et les universités, ce qui lui permet de négocier les formations les mieux adaptées et les coûts les plus faibles; ces accords permettent l’agencement de modules pour réduire la durée globale de la scolarité. La sélection et la préparation des candidats garantissent un niveau de nos stagiaires unanimement reconnu par nos partenaires. Nos officiers spécialistes qu’ils servent dans ou hors de l’armée de Terre disposent tous du bon niveau de compétence que ce soit dans le domaine des armements, des relations internationales, des finances, des ressources humaines, des langues, de la maintenance, de la logistique ou des systèmes d’information et de communication pour n’en citer que quelques-uns.

Ainsi le CSEM, confronté à sa disparition prochaine, a conçu et organisé, en quelques semaines, chaque heure des modules du spécifique Terre de l’École de guerre et a défini les compléments opérationnels à transférer vers l’École d’état-major. Même si ses effets se feront sentir jusqu’en 2015, la transition vers le nouveau système, est aujourd’hui parfaitement définie: les difficultés sont décrites et les solutions identifiées. L’armée de Terre a su faire valoir la spécificité et l’importance de la tactique interarmes. Elle a aussi décidé de conserver un pôle de savoir faire et d’expertise dans ce domaine sensible, ce sera le rôle de la direction de l’enseignement supérieur tactique du CESAT.

Ainsi l’ESORSEM a su constituer ces trois dernières années un réservoir d’enseignants disponibles et efficaces et un ensemble de modules stabilisés pour l’enseignement à distance. Grâce à ces deux volets, l’école fait face aux variations de volume propre à la nature des stagiaires. Elle pourra également passer sans difficulté d’un système de sélection par concours à celui du contrôle continu. La séparation des fonctions de DRAT et de l’école devra en outre permettre, sous condition de maintien des effectifs, la réanimation de la capacité de rayonnement des ORSEM.

Est-ce l’efficience des écoles qui génère la qualité des stagiaires? Ou bien est-ce la valeur des officiers qui tire vers le haut le niveau de nos écoles? Peu importe! Finalement les écoles du CESAT ont les stagiaires qu’elles méritent. Les stagiaires font preuve d’ouverture d’esprit, de capacité à se remettre en cause, de volonté de varier les angles lors de l’étude d’une question, d’humilité et de gentillesse. L’humour enfin est toujours présent, jamais blessant, car la camaraderie est sensible dans ces promotions de l’enseignement supérieur.

Bien sûr, ces officiers ont un bagage académique solide acquis à Coëtquidan. Ils ont également bénéficié d’un parcours professionnel équilibré où les temps de formation alternent avec les périodes de responsabilité; le continuum de la formation peut ainsi s’ancrer sur les terrains de manœuvre lors des entraînements et des mises en condition pour la projection. Mais au-delà de tout cela ils ont aussi accumulé une solide expérience en opérations extérieures. Pour ces officiers aujourd’hui dans l’enseignement militaire du deuxième degré, la guerre n’est plus une abstraction, donner la mort ou la recevoir ne sont pas des concepts relevant des philosophes classiques. Ils savent ce qu’est regarder son adversaire au fond des yeux, le voir vivre, partager avec lui et finalement se battre contre lui. Les officiers de l’armée de Terre ont appris ces dernières années qu’il n’y a pas de petite OPEX. La basse intensité tue aussi sûrement que la haute intensité. Comment imaginer que ces expériences n’influent pas sur la personnalité des officiers? Cette humilité, cette gentillesse, la camaraderie qui les distinguent, cet humour qui traduit une capacité à prendre de la distance, ne trouvent-ils pas, pour une part, leurs sources dans les émotions accumulées sur les théâtres d’opérations?

En écho à cet officier général qui s’écriait en parlant des jeunes officiers «ils ne sont pas comme nous!», on peut espérer pouvoir dire «nous étions comme eux!». Mais surtout nous devons préserver cette qualité et répondre aux demandes des stagiaires. Ils sont exigeants car ils ont soif d’apprendre et de comprendre. Ils ont pu mesurer, ressentir l’importance d’une bonne maîtrise des outils de planification et de conception. Ils savent qu’il est des moments où le cycle compréhension, décision, action, s’accélère de manière vertigineuse. C’est à nous qu’il appartient de maîtriser les évolutions de l’enseignement supérieur afin de toujours veiller à ce qu’il apporte à nos officiers ce dont ils ont besoin. À cet égard, ce que disait le Maréchal Juin, en 1960, dans son discours devant les 72ème et 71ème promotions de l’École supérieure de Guerre demeure d’une étonnante modernité pour les 125ème et 126ème promotions:

«*Certes nos écoles militaires ont besoin d’être rénovées, transformées peut-être, ne conservant des traditions que ce qu’elles ont de grand et de vivifiant, mais qu’on se garde bien d’en faire des facultés où l’uniforme seul tiendrait lieu d’éducation militaire, où la raison raisonnante remplacerait le goût de l’action et des responsabilités*».



## Un penseur militaire



**Carl von CLAUSEWITZ (1780-1831)**

*Par Monsieur Martin MOTTE[[3]](#footnote-3)*

**L**e 29 septembre 1806, alors que la Prusse s’apprête à entrer en guerre contre la France, le Capitaine von Clausewitz écrit à sa fiancée qu’il ne doute guère de la victoire. Veut-il ainsi la rassurer? Se laisse-t-il emporter par sa fougue de jeune officier prometteur, si bien noté à la prestigieuse Académie militaire de Berlin qu’il en est sorti aide de camp du Prince Auguste? Croit-il vraiment que la Prusse a ses chances face à Napoléon? En tout cas, l’Empereur se charge vite de remettre les pendules à l’heure: en quinze jours seulement, il fond sur l’armée prussienne et l’anéantit. Clausewitz, capturé après la bataille d’Auerstedt (14 octobre 1806), passe deux ans en France et en Suisse. Cette détention lui est l’occasion d’observer la société nouvelle née de la Révolution, donc de comprendre les dynamiques d’où elle tire sa supériorité militaire. Il en revient persuadé que le renouveau de l’armée prussienne, condition *sine qua non* de toute revanche sur Napoléon, suppose d’abord de profondes réformes politiques et sociales. Devenu professeur à l’Académie militaire de Berlin en 1810, il milite pour l’armement du peuple, mais cette idée effraie le roi Frédéric-Guillaume III, qui préfère courber l’échine. Deux ans plus tard, Napoléon oblige la Prusse à lui fournir des troupes pour envahir la Russie. C’en est trop pour Clausewitz: il passe au service du Tsar et, après la débâcle française que l’on sait, a la joie d’assister au soulèvement de son pays contre Napoléon. Va-t-il rentrer chez lui en héros? Pas du tout, car Frédéric-Guillaume III, qui ne lui pardonne pas sa défection, refuse sa réintégration dans l’armée prussienne. C’est donc comme officier russe que Clausewitz participe à la campagne d’Allemagne. Il retrouve l’uniforme prussien en 1814, mais restera toujours suspect de libéralisme et, pour cette raison, cantonné à des fonctions essentiellement administratives. Dès lors, il se consacrera à l’élaboration d’une pensée qui puisse servir à la compréhension de tout conflit passé, présent ou à venir. Ici encore, le succès lui sera apparemment refusé, puisqu’il mourra sans avoir pu relire et amender son monumental traité *De la Guerre*[[4]](#footnote-4). Publié par sa veuve, ce livre s’imposera pourtant comme le plus important ouvrage jamais écrit sur le sujet. Qu’on l’encense ou qu’on le vilipende, le général prussien, à presque deux siècles de distance, reste au cœur du débat stratégique.

# Des guerres d’Ancien Régime aux guerres nationales

Toute la réflexion de Clausewitz procède du traumatisme que lui et ses compatriotes ont subi en 1806. *De la Guerre* en expose les raisons: prisonnière d’un modèle militaire dépassé, celui des guerres dynastiques, la Prusse n’a pu contrer la guerre nationale inventée par la France. Dans le premier de ces deux systèmes, *«les moyens que le gouvernement pouvait déployer avaient des limites assez bien définies»*. En effet, le service militaire universel n’existait pas sous l’Ancien Régime, parce que les privilèges de la noblesse, du clergé, des provinces et des communes libres empêchaient les rois de disposer librement de leurs sujets. Du reste, les monarchies d’Europe ne tenaient guère à armer ces derniers par crainte de les voir ensuite formuler des revendications intempestives. Elles alignaient donc des armées de métier dont les effectifs étaient plafonnés par la contrainte financière.

Cette limitation des moyens entraînait *ipso facto* une limitation des objectifs. Au XVIIIème siècle, la plupart des guerres européennes furent livrées non pour anéantir la faction adverse, comme cela avait été le cas pendant les guerres de religion, mais pour le contrôle de territoires circonscrits dont la valeur était connue. De telles guerres se prêtaient bien à un calcul de rentabilité: lorsque leur coût humain et financier se mettait à dépasser trop nettement l’espérance de gain, on abandonnait la partie. Nulle passion idéologique ne poussait en effet à l’intransigeance: les belligérants partageaient pour l’essentiel la même vision du monde, dans laquelle la guerre était une prérogative normale des États. Pas de haines nationales non plus, ou du moins pas au niveau qu’elles atteignirent ultérieurement: c’étaient les rois et leurs soldats professionnels qui s’affrontaient, non les nations. Sur le terrain, tout était fait pour limiter la casse. Le pillage et le saccage étaient plus rares que par le passé, car à quoi bon annexer une province dévastée? De même les généraux s’efforçaient-ils d’éviter les grandes effusions de sang, préférant aux batailles rangées les sièges ou la «petite guerre» (embuscades, coups de main contre la logistique ennemie, etc.). Enfin, les phases d’action étaient entrecoupées de longues pauses durant lesquelles les militaires passaient la main aux négociateurs. En somme, *«la guerre n’était qu’une diplomatie un peu plus tendue, une façon un peu plus exigeante de négocier, où les batailles et les sièges servaient de notes diplomatiques»*.

Tout changea avec la Révolution française, qui substitua aux enjeux territoriaux, donc limités, un enjeu idéologique – l’annihilation complète de l’Ancien Régime, le triomphe universel du dogme républicain –, et libéra des haines rappelant les guerres de religion. Pour se donner les moyens de leurs ambitions, les révolutionnaires renouèrent avec le principe du citoyen-soldat légué par l’Antiquité: *«Une force dont personne n’avait eu l’idée fit son apparition en 1793. La guerre était soudain redevenue l’affaire du peuple et d’un peuple de 30 millions d’habitants qui se considéraient tous comme citoyens de l’État. Dès lors, les moyens disponibles n’avaient plus de limites définies»*. À l’évidence, les armées d’Ancien Régime ne pouvaient pas grand-chose contre ce torrent de lave incandescente: elles apprirent à leurs dépens ce qu’il en coûte de vouloir *«se défendre avec un fleuret moucheté contre un ennemi armé d’un sabre tranchant»*.

Petit à petit cependant, les adversaires de la France assimilèrent la leçon. Les guérillas espagnole et tyrolienne, la *landwehr* autrichienne et prussienne attestèrent l’adoption partielle du modèle de guerre nationale par ceux-là mêmes qui en avaient initialement été les victimes. L’Europe devint alors la scène d’une lutte titanesque: *«Les moyens qu’on mit en œuvre n’avaient pas de limites visibles; la limite se perdait dans l’énergie et l’enthousiasme des gouvernements et de leurs sujets. L’étendue des moyens et le vaste champ des résultats possibles, comme l’excitation puissante des sentiments, accroissaient immensément l’énergie dans la conduite de la guerre; l’objet de son action était le renversement de l’ennemi; il ne paraissait pas possible de s’arrêter et d’en venir à un accommodement quelconque avant que l’ennemi ne fût à terre, impuissant. La violence primitive de la guerre, libérée de toute restriction conventionnelle, explosait ainsi dans toute sa force naturelle»*. En 1792, une centaine de milliers d’hommes seulement s’étaient affrontés pendant quelques heures à Valmy, qui fut encore, à cet égard, une bataille d’Ancien Régime. En 1813 au contraire, la «bataille des Nations» dura trois jours et vit graviter plus d’un million d’hommes autour de Leipzig: la guerre était entrée dans une ère nouvelle.

# Guerre absolue et guerre réelle

Clausewitz ne se contente pas de décrire le passage des guerres d’Ancien Régime aux guerres nationales, il entend en tirer des conclusions de portée universelle et intemporelle. La première est que *«la guerre est un caméléon»*: elle ne se présente jamais sous les mêmes aspects. Malheur à qui n’a pas suivi les variations du caméléon, en d’autres termes à qui est en retard d’une guerre! Il subira le même sort que l’armée prussienne en 1806. Ainsi, *«le premier, le plus important, le plus décisif acte de jugement qu’un homme d’État ou un commandant en chef exécute consiste dans l’appréciation correcte du genre de guerre qu’il entreprend, afin de ne pas la prendre pour ce qu’elle n’est pas et de ne pas vouloir en faire ce que la nature des circonstances lui interdit d’être».*

C’est donc une sorte d’atlas, de cartographie conceptuelle des guerres que Clausewitz se propose de dresser à l’usage des politiques et des militaires. À cette fin, il entreprend d’abord d’expliquer pourquoi la guerre peut parcourir tout le spectre de la violence *«depuis l’extermination jusqu’à la simple observation armée»*. Ou, pour le formuler plus philosophiquement – car le général prussien est contemporain de la grande époque de la philosophie allemande, qui l’a beaucoup marqué –, comment expliquer qu’à une seule et même notion, la guerre, correspondent des réalités empiriques si différentes? Face à cette énigme, Clausewitz recourt à la méthode idéaliste consistant à cerner d’abord l’idée ou le pur concept de guerre (qu’il appelle la *«guerre absolue»*, et qu’il vaudrait mieux appeler la «guerre considérée dans l’absolu»), puis à voir quelles modifications lui fait subir la réalité.

Considérée dans l’absolu, indépendamment des circonstances concrètes desquelles elle naît et dans lesquelles elle se développe, la guerre suppose un *«usage illimité de la force»*. Elle est un *«duel»* dans lequel chaque protagoniste *«dicte sa loi à l’adversaire, d’où résulte une action réciproque qui, en tant que concept, doit aller aux extrêmes»*. En effet, celui des deux duellistes qui voudrait se soustraire à cette surenchère de la violence serait immédiatement occis. La guerre est donc de nature dialectique, c’est-à-dire qu’elle est l’interaction de deux volontés antagonistes, de deux peurs, de deux haines qui se démultiplient l’une l’autre. Voilà pourquoi *«l’on ne saurait introduire un principe modérateur dans la philosophie de la guerre elle-même sans commettre une absurdité»*.

Mais on est jusque-là *«dans le domaine abstrait du pur concept»*; or, *«tout prend une forme différente si l’on passe de l’abstraction à la réalité»*, c’est-à-dire de la *«guerre absolue»* à la guerre réelle – ou plus exactement aux guerres réelles, puisque chacune d’entre elles constitue un cas spécifique. Dans la réalité en effet, de multiples facteurs étrangers au concept contrarient l’ascension aux extrêmes. Il y a d’abord les *«déficiences»* de toute nature, financière, industrielle, logistique, politique, morale, sans parler de la simple fatigue, qui empêchent les belligérants de frapper aussi fort que le voudrait la théorie pure. Il y a ensuite la double contrainte de l’espace et du temps, en vertu de laquelle *«la réunion parfaite de toutes les forces à un même moment»* est impossible. Bien souvent enfin, le parti le plus faible négocie au lieu de se battre à mort, parce que la défaite lui apparaît comme *«un mal transitoire, auquel les circonstances politiques ultérieures pourront fournir un remède»*. Là encore, le phénomène est dialectique: tout relâchement de l’adversaire, qui devrait en principe nous inciter à redoubler d’agressivité, est pour nous aussi l’occasion de reprendre haleine. C’est pourquoi la trêve, inconcevable au regard du pur concept de guerre, est possible dans la réalité.

Dans toute guerre réelle, en somme, coexistent une dialectique d’ascension aux extrêmes inhérente à l’idée même de guerre et une dialectique de désescalade liée aux conditions concrètes du conflit en question. C’est le dosage de ces deux dialectiques qui détermine le niveau de violence spécifique de chaque guerre.

# Objectif politique et moyens militaires

Pour anticiper ce qui l’attend, le stratège doit déterminer laquelle des deux dialectiques va prévaloir dans la guerre qu’il entreprend. Bien sûr, il ne saurait y avoir de certitude en pareille matière, ni plus généralement dans aucune affaire humaine; mais on peut quand même cerner des probabilités. Les indices les plus fiables sont les objectifs poursuivis par les belligérants. En effet, *«la guerre est une simple continuation de la politique par d’autres moyens»* et, par conséquent *«l’objectif politique, comme mobile initial de la guerre, fournira la mesure des efforts nécessaires»*. Lorsqu’une nation joue sa survie, elle est prête à accepter et à infliger beaucoup plus de pertes que lorsqu’elle envoie ses soldats mener une opération d’interposition dans quelque pays lointain.

Sitôt pourtant qu’on s’éloigne de ces cas limites, on bute sur la relativité de la valeur prêtée à l’enjeu du conflit. En effet, *«un seul et même objectif politique peut produire dans des nations différentes, et dans une même nation, des réactions différentes à des époques différentes»*. Le cas de la Lorraine en fournit une bonne illustration: cette province entra dans l’orbite française suite à la guerre de succession de Pologne (1733-1738), qui fut un conflit limité. Beaucoup plus brutale fut la guerre de 1870, en attendant les deux guerres mondiales du XXme siècle, toutes luttes dont la Lorraine fut l’un des enjeux. C’est qu’entre-temps, deux phénomènes avaient démultiplié la valeur prêtée à cette province: d’une part le principe des nationalités avait suscité un débat exacerbé sur son caractère français ou germanique; d’autre part, révolution industrielle aidant, les gisements de fer lorrains avaient acquis une importance économique qu’ils n’avaient pas auparavant. Ainsi, *«l’objectif politique ne peut servir de mesure que si l’on tient compte de son influence sur les masses qu’il intéresse; c’est donc la nature de ces masses dont il faut tenir compte»*. La guerre est toujours le dénouement d’une intrigue complexe où interfèrent à proportions variables des données historiques, ethniques, économiques, sociales et culturelles: qui n’analyse pas ces données ne saisira pas grand-chose à la dynamique guerrière, ni ne comprendra pourquoi *«un motif de guerre tout à fait minime en lui-même peut produire un effet disproportionné, une véritable explosion»* – le meilleur exemple en étant la guerre des Malouines, qui servit d’exutoire aux tensions intérieures de l’Angleterre et de l’Argentine. Ici, Clausewitz explicite à l’avance le fameux propos du Général de Gaulle sur l’importance de la culture générale dans la formation de l’officier.

Toutefois, il ne suffit pas de considérer les buts de guerre que s’assignent les belligérants en début de partie pour se faire une idée juste, ou point trop fausse, des événements à venir. En effet, *«l’objectif politique n’est pas un législateur despotique; il doit s’adapter à la nature des moyens dont il dispose, ce qui l’amène souvent à se transformer complètement»*. Tantôt l’un des protagonistes, constatant qu’il a surestimé ses forces, révisera ses ambitions à la baisse; tantôt, au contraire, des succès initiaux plus faciles que prévu aiguiseront son appétit; ainsi le caméléon continue-t-il à changer d’aspect au sein d’un seul et même conflit. Cela oblige le stratège à rester continuellement aux aguets, à constamment reparamétrer ses analyses pour tenir à jour la carte des possibles et y discerner les plus grandes probabilités.

# La guerre comme trinité

De ce qui précède, il ressort que la guerre est *«une étonnante trinité»* associant la passion meurtrière, le calcul des probabilités et la raison politique. La passion meurtrière est essentiellement *«une impulsion naturelle aveugle»*. Elle constitue en quelque sorte la particule élémentaire de la guerre, celle qui caractérise son acte central, le combat. Quand bien même des belligérants épris de modération auraient décidé de s’affronter sans haine, de soigner les ennemis blessés et de traiter correctement les prisonniers, le combat resterait par principe un moment d’ascension aux extrêmes, un déchaînement de violence dans lequel la plus puissante des impulsions, l’instinct de survie, oblige à tuer pour ne pas être tué. En deuxième lieu, la guerre est toujours un *«jeu des probabilités et du hasard»*, en quoi elle rappelle plus le poker que les échecs (jeu auquel Napoléon était régulièrement battu, si l’on en croit le *Mémorial de Sainte-Hélène*). Les calculs les plus poussés du meilleur stratège peuvent en effet être déjoués par l’imprévisibilité des facteurs humains, dépression de ses troupes, sursaut moral chez l’ennemi, etc. Ils restent en outre à la merci d’innombrables aléas, comme une anomalie climatique ou un accident interrompant la chaîne logistique. Enfin, on l’a vu, la guerre est un *«instrument de la politique»*, un moyen au service de la raison d’État.

De ces trois pôles, passion meurtrière, calcul des probabilités et raison politique, *«le premier intéresse particulièrement le peuple, le second, le commandement et son armée, et le troisième relève plutôt du gouvernement»*. Que ce dernier définisse les buts de guerre et que les militaires élaborent les plans d’opérations, voilà qui tombe sous le sens. Mais que veut dire Clausewitz en rattachant la violence aveugle au peuple? Certains commentateurs y ont vu la marque d’un mépris aristocratique pour la piétaille. En fait, il s’agit d’un simple constat: c’est le peuple qui fournit le gros des fantassins de première ligne, ceux qui sont plongés dans la fureur homicide du combat. Mais les adverbes utilisés par Clausewitz, *«particulièrement»*, *«plutôt»*, montrent que l’assimilation de chaque pôle de la trinité à une instance sociale particulière n’est que tendancielle. Il y a en effet des cas, ainsi celui de l’Allemagne nazie, où le gouvernement n’est nullement rationnel, mais au contraire mû par des haines si pathologiques qu’il en devient aveugle à toute raison stratégique et politique. Il se peut également que le peuple soit moins agressif que ses dirigeants: ce fut récemment le cas aux États-Unis, où l’opinion publique a fini par condamner les guerres de G. W. Bush.

Quoi qu’il en soit, la trinité clausewitzienne fournit une sorte de sismographe de la violence guerrière. En effet, si les trois pôles exercent leur influence dans toute guerre, ils le font à proportions variables: c’est ce qui explique la différence d’un conflit à l’autre. Sous l’Ancien Régime, le pôle rationnel était prédominant et la guerre restait donc limitée. Dans les guerres de religion ou d’idéologie au contraire, le pôle passionnel prime: on se rapproche alors de la *«guerre absolue»*, sans jamais l’atteindre il est vrai, puisqu’elle n’est qu’un concept-limite et non une réalité. Clausewitz note à ce sujet que la France révolutionnaire et impériale a pratiqué *«la guerre réelle dans sa perfection absolue»*, c’est-à-dire s’est approchée des extrêmes théoriques de la violence autant que le permettaient les moyens à sa disposition. Le terme ultérieur de «guerre totale» rend bien cette idée.

Le sismographe clausewitzien permet aussi de suivre l’évolution d’un même conflit. En 1914 par exemple, il y avait un relatif équilibre entre les trois pôles: l’animosité était déjà forte entre les belligérants, mais les objectifs gouvernementaux restaient relativement circonscrits et surdéterminaient les plans d’opérations. Par la suite, l’ampleur du massacre démultiplia les haines réciproques; les deux autres pôles évoluèrent en conséquence, le tout débouchant sur une volonté d’imposer à l’ennemi une capitulation sans conditions. Ce cas de figure illustre bien le danger inhérent au service militaire universel: plus la ressource humaine est abondante, moins on hésite devant les grandes batailles, d’où d’énormes pertes qui attisent le jusqu’au-boutisme. L’ascension aux extrêmes devient alors incontrôlable et se retourne contre la rationalité politique, à preuve la France de 1918, victorieuse sur le papier mais tellement épuisée qu’elle ne retrouva jamais son rang d’avant-guerre.

# Le mystère Clausewitz

Telle que nous venons d’en brosser sommairement les grandes lignes, la pensée clausewitzienne permet d’embrasser dans un cadre théorique unique les formes de guerre les plus variées. Tous les degrés de violence sont en effet concevables et tous ont leur légitimité au regard de la stratégie (non sans doute de la morale, mais ceci est une autre histoire), pour peu qu’ils répondent adéquatement à l’objectif politique poursuivi. Mais s’il en est ainsi, comment expliquer que Clausewitz brocarde la guerre limitée du XVIIIème siècle comme une *«une essence sans cohésion interne»*, une *«forme étriquée»*, et que maints passages de son traité semblent exalter par principe *«l’effusion de sang»* quels que soient les buts de guerre? Tout se passe comme si Clausewitz-Jekyll, cet éminent défenseur de la rationalité stratégique, coexistait avec un inavouable Clausewitz-Hyde pataugeant avec délectation dans les charniers de guerres apocalyptiques.

Cette dualité a fait couler des flots d’encre dans la littérature stratégique, chaque commentateur mettant en exergue l’un ou l’autre aspect du personnage. Des lendemains de la Grande Guerre aux années 1960, Liddell Hart a imputé à Clausewitz la paternité de la guerre totale, qui découlerait du concept de *«guerre absolue»*[[5]](#footnote-5). C’est oublier, précisément, que la *«guerre absolue»* n’est qu’un concept, une condition d’intelligibilité de la guerre réelle, non l’une de ses formes. Venant de quelqu’un qui n’était pas un sot, cet «oubli» doit surtout être considéré comme un refus délibéré d’entrer dans la méthode philosophique de Clausewitz: en bon Britannique, Liddell Hart était aussi peu conceptuel que possible et adepte de l’empirisme le plus borné. Mais si ses arguments étaient en eux-mêmes irrecevables, il mettait le doigt sur un vrai problème: il y a bien chez Clausewitz une ambiguïté lourde de conséquences, puisqu’elle a contribué à nourrir l’extrémisme stratégique des années 1870-1914 (ainsi chez Colmar von der Goltz ou chez Foch[[6]](#footnote-6)). Selon Liddell Hart, Clausewitz était conscient du problème; il aurait fait disparaître les passages les plus violents de son traité s’il avait eu le temps d’en achever la relecture avant sa mort.

C’est également la conclusion à laquelle arriva par la suite Raymond Aron, mais au terme d’une étude soulignant le caractère fondamentalement rationnel et modéré de la pensée clausewitzienne. Si Clausewitz a tant critiqué la guerre limitée d’Ancien Régime, s’il a insisté sur la *«guerre absolue»*, c’était avant tout pour éviter à son pays de retomber dans la léthargie militaire qui lui avait valu la catastrophe de 1806. On doit toujours être prêt à mener la forme de guerre la plus dure, car qui peut le plus peut le moins; mais cela n’implique pas qu’il faille déployer le plus là où le moins suffit. Bien au contraire, l’effort militaire doit toujours rester proportionnel aux objectifs politiques poursuivis, lesquels doivent être rationnels. À cet égard, concluait Aron, la pensée clausewitzienne est particulièrement appropriée à l’ère nucléaire, dans laquelle la subordination du militaire au politique est plus cruciale que jamais[[7]](#footnote-7).

De nos jours, Benoît Durieux pérennise cette idée, allant jusqu’à faire de Clausewitz le précurseur d’une culture stratégique européenne qui, contrairement à la culture stratégique américaine, se caractériserait par sa modération[[8]](#footnote-8). En contrepoint, citons l’analyse de René Girard, pour qui le général prussien aurait désespérément tenté de sauver la rationalité de la guerre alors qu’il sentait au plus profond de lui-même la vanité de ce projet. D’après René Girard, en effet, le monde est entré depuis un peu plus de deux siècles dans une phase apocalyptique n’admettant que deux issues: soit la renonciation totale et définitive à toute violence, soit une ascension aux extrêmes – guerre civile planétaire, génocides, hyper terrorisme, etc. – ne pouvant s’achever que par la disparition de l’humanité. Clausewitz aurait deviné le péril, mais sans pouvoir conclure à la condamnation de la guerre, parce que celle-ci avait été sa seule raison d’être[[9]](#footnote-9). Le propos nous semble excessif et les hypothèses de départ invérifiables, comme souvent lorsqu’il s’agit de philosophie de l’histoire. Mais l’approche de René Girard a le mérite de mettre en lumière le drame métaphysique vécu par Clausewitz, homme écartelé entre la passion guerrière et la raison politique. Dans cette optique, l’ambiguïté de la pensée clausewitzienne ne tiendrait pas à l’inachèvement du traité *De la Guerre*: c’est au contraire cette ambiguïté qui aurait empêché Clausewitz d’achever son traité et qui, en l’épuisant nerveusement, aurait hâté sa disparition.

# Conclusion

La diversité des interprétations dont l’œuvre de Clausewitz a fait l’objet suffirait à en montrer la fécondité et la pérennité: régulièrement déclarée caduque, elle renaît tout aussi régulièrement de ses cendres[[10]](#footnote-10). Cette règle s’est encore vérifiée après la fin de la Guerre froide. Déconcertés par les nouvelles formes de conflictualité, un certain nombre d’analystes ont affirmé que Clausewitz avait théorisé un genre de guerre appartenant désormais au passé. À les en croire, en effet, la trinité clausewitzienne ne saurait rendre compte des guerres d’Irak ou d’Afghanistan, car les coalitions occidentales n’y affrontent ni des peuples, ni des armées, ni des États, mais des nébuleuses politico-religieuses déterritorialisées aux formes d’action et aux hiérarchies aussi mouvantes que protéiformes. Raisonnement imparable… à ceci près qu’il part de la trinité dérivée peuple-armée-État, à laquelle Clausewitz n’accordait qu’une importance secondaire, et non de la trinité originelle passion meurtrière-calcul des probabilités-objectif politique. Or, nul ne peut douter que Ben Laden ait eu un objectif politique en tête lorsqu’il lança les attentats du 11 septembre 2001. Nul ne peut douter non plus qu’il ait fallu des virtuoses du calcul des probabilités pour préparer ces attentats. Quant à la passion meurtrière, elle dut être assez intense dans le cockpit des avions qui ont percuté les tours du *World Trade Center.* Caduc, Clausewitz?

*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



La réforme de l’organisation

du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres

du ministère de la Défense et des anciens combattants

##### *Par le Colonel Morand DEROUX*

***L’entretien est un acte de combat, apprenait-on autrefois… Le rythme des engagements actuels, la mise en service d’équipements technologiquement avancés, les contraintes de toute nature gardent à cette maxime toute son actualité. Mais l’organisation de cet «entretien» a profondément évolué. En effet, parmi toutes les réformes d’envergure conduites par la Défense et l’armée de Terre, celle du maintien en condition des matériels terrestres est une des plus ambitieuses et des plus réformatrices.***

**D**epuis 2008, le maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres (MCO-T) fait l’objet d’une réforme d’envergure qui touche son organisation générale et l’ensemble de ses processus.

Conduite dans le cadre général de la réforme d’ensemble du ministère, elle se caractérise par la particularité du contexte dans lequel elle se déroule.

En effet, dans une période de fort engagement opérationnel des forces armées sur plusieurs théâtres d’opération, également marquée par la mise en service de nombreux matériels nouveaux, le maintien en condition opérationnelle des équipements doit être assuré sans rupture et avec un degré de performance particulièrement élevé, en dépit de la contrainte budgétaire et de la complexité des procédures contractuelles.

**Enjeux et objectifs pour «une maintenance d'avance»**

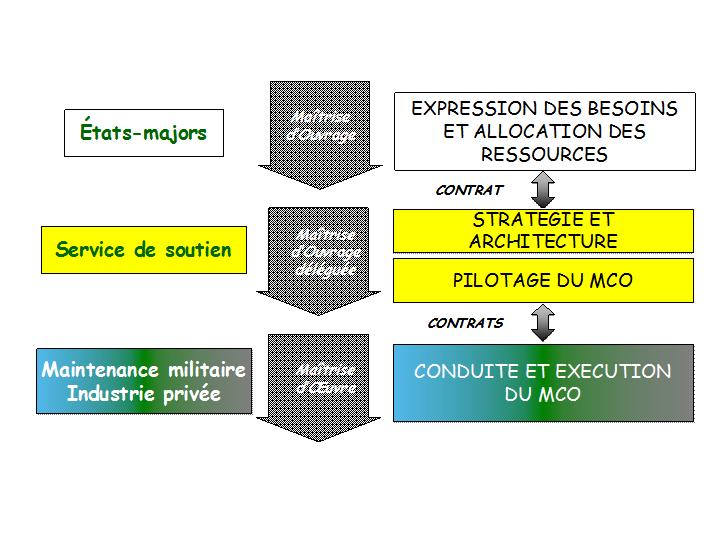
La réorganisation du MCO-T vise à obtenir un dispositif mieux adapté au besoin réel, plus facile à piloter en fonction des aléas économiques et opérationnels, à la fois plus réactif et plus efficient au regard de l’augmentation des coûts de soutien des matériels modernes conjugués aux effets de vieillissement des parcs en service. Elle repose sur trois principes fondamentaux :

* ***Premier principe***: *le découplage des responsabilités de maîtrise d’ouvrage, de maîtrise d’ouvrage déléguée et de maîtrise d’œuvre*

Les états-majors d’armées et directions de services, maîtres d’ouvrage, sous la responsabilité globale de l’EMA, expriment leurs besoins à court, moyen et long terme, et attribuent les ressources en personnel ainsi que les ressources financières nécessaires au MCO-T.

La structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres (SIMMT), maître d’ouvrage délégué, définit et propose la stratégie et l’architecture globale du MCO-T les mieux adaptées à ces besoins et à l’homogénéisation potentielle des parcs et de leur soutien, au regard des prévisions de ressources (principalement du budget relatif à l’entretien programmé des matériels – EPM – et des capacités de main-d’œuvre en régie). Dans le cadre des contrats passés avec chaque maître d’ouvrage, elle est le garant de l’efficacité du dispositif global du MCO-T. Elle planifie à long terme l’emploi des ressources budgétaires qui lui sont attribuées en vue de contractualiser les prestations nécessaires auprès des industriels privés. Pour réaliser ses missions, la SIMMT a deux domaines d’action, celui de l’équipement où elle agit en gestionnaire de biens et acheteur des matériels hors opérations d’armement et hors domaine pétrolier, et celui du soutien où elle agit en tant qu’architecte.

Les maîtres d’œuvre étatiques et privés, responsables de la conduite et de l'exécution des travaux, planifient et coordonnent les opérations qui leur sont confiées selon un horizon et des modalités qui sont fonction de leur caractère (industriel ou opérationnel).



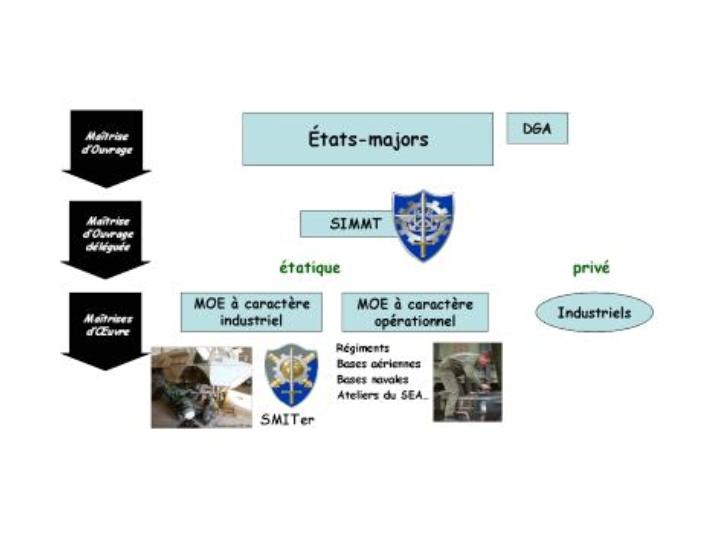
Cette organisation générale attribue à chaque strate des responsabilités distinctes qui peuvent être résumées ainsi:

**Les maîtrises d’ouvrage** (états-majors et directions de services) expriment les besoins notamment en termes d’emploi (quantités de matériels et potentiels associés), à des horizons compatibles avec la programmation et avec la mise en œuvre des mécanismes contractuels. Elles allouent les ressources de toute nature nécessaires à leur satisfaction (budgétaires et financières, humaines, etc.). Cette action est réalisée dans le cadre d’un contrat pluriannuel et d’un dialogue de gestion assurant le réalisme des objectifs en regard des ressources allouées et permettant le contrôle par les maîtrises d’ouvrage de l’atteinte des objectifs.

**La maîtrise d’ouvrage déléguée** (SIMMT) fournit de la capacité. Son action s’inscrit donc dans la durée et couvre tous les horizons temporels sans négliger la préparation de l’avenir. Elle porte la responsabilité de la performance globale du MCO-T et organise le RETEX permettant de faire évoluer la politique du MCO-T.

**Les maîtrises d’œuvre à caractère industriel** (le service de la maintenance industrielle terrestre [SMITer] et l’industrie privée) produisent du potentiel par le recours à la maintenance différée. Leur action concerne directement l’aptitude des parcs de matériels à répondre à la planification d’emploi exprimée au travers des contrats opérationnels.

**Les maîtrises d’œuvre à caractère opérationnel** (unités de maintenance des forces) assurent de la disponibilité en réalisant la maintenance immédiate. Elles permettent donc de satisfaire les besoins de fonctionnement courant, d’entraînement aux opérations et d’engagement dans le cadre des opérations.



* ***Deuxième principe***: *la mise en place de soutiens spécialisés par milieu en réponse à des enjeux de mutualisation et de spécialisation des acteurs*

Les états-majors et directions de services s’appuient sur une entité unique interarmées, la SIMMT (organisme à vocation interarmées), pour le soutien des matériels terrestres hors pétroliers. À ce titre, ils lui ont confié des attributions et des délégations définies par les textes de création.

La SIMMT est notamment responsable de proposer la définition de l’organisation du soutien des matériels terrestres en recherchant, si elle est avérée, une harmonisation des processus dans un cadre interarmées.

* ***Troisième principe*:** *la politique d’emploi et de gestion des parcs (PEGP)*

La PEGP, dont la mise en œuvre concerne à ce stade exclusivement les matériels de l’armée de Terre, est à la base d’une nouvelle répartition des actes de maintenance élaborée en fonction des délais de régénération de potentiel, permettant ainsi de s’affranchir de la concordance organisationnelle avec les niveaux techniques d’intervention. La PEGP conduit à distinguer en métropole:

* + - un niveau de **soutien immédiat**, réalisé par les sections de maintenance régimentaires placées sous l’autorité fonctionnelle de la division maintenance du commandement des forces terrestres (CFT). Ce soutien immédiat s’applique aux matériels attribués aux forces : parc en service permanent (PSP) et parc d’entraînement (PE) perçu par les unités en préparation opérationnelle.
    - un niveau de **soutien différé**, réalisé soit par le SMITer, soit par l’industrie privée, et qui s’applique au parc de gestion (PG), au parc d’alerte (PA), voire au parc d’entraînement.

L’objectif d’efficience du dispositif de soutien en service conduit naturellement à rechercher l’harmonisation des processus de soutien, au moins pour les matériels identiques ou similaires entre les armées. Cela concerne essentiellement l’application des actes de maintenance tels qu’ils ont été définis et qui conditionnent notamment l’organisation de la logistique du soutien en service et sa description dans le système d’information du MCO-T.

Par ailleurs, cette réforme prend en compte l’ensemble des réorganisations ayant un impact sur le domaine du MCO-T, qu’elles concernent les chaînes de commandement (évolution du commandement central et des niveaux intermédiaires), l’organisation générale des soutiens (bases de défense), ou encore les évolutions budgétaires et financières (logiciel financier interministériel CHORUS).

### Les principales étapes de la réforme:

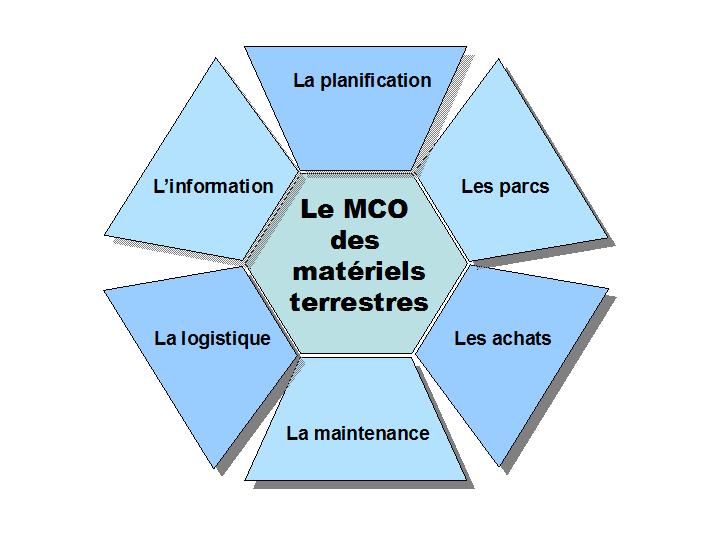
Le projet «MAINTENANCE 2010» a été officialisé l’été 2008; les étapes les plus essentielles se sont déroulées jusqu’en 2011 et les dernières actions majeures devraient être lancées en 2012.

Les principales dates en sont :

* **2008**: désignation des responsables des sous-projets et mise en place d’une cellule de synthèse au sein de la direction centrale du matériel de l’armée de Terre;
* **2009**: création des organes précurseurs des futures structures: structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres (SIMMT), service de la maintenance industrielle terrestre (SMITer) et division maintenance du commandement de la force terrestre (CFT/DIVMAI); travaux et projets pilotes sur la réorganisation fonctionnelle du domaine maintenance, accélération de l’adaptation des systèmes d’information (le directeur central de la SIMMT est responsable du quartier fonctionnel des SI du MCO-T et responsable du projet de système d’information de la maintenance terrestre ‒ SIM@T); transfert et rationalisation au niveau central des activités financières et contractuelles réalisées auparavant en régions.
* **2010:** le 20 octobre, signature des textes de création des nouvelles structures, début des réorganisations physiques de l’ensemble des organismes de maîtrise d’œuvre, mise en œuvre des nouveaux processus de la maintenance, intégration de l’armée de l’Air, de la Marine et du SEA dans les processus de la SIMMT;
* **2011:** dissolution des directions régionales du matériel, fin de la montée en puissance des nouvelles structures centrales, interfaçage du SI du MCO-T à CHORUS (projet pilote pour le ministère).

**les leviers de la performance**

La performance du MCO-T s’articule autour de six composantes principales**.**



* ***La planification des ressources***

La planification des ressources de toutes natures consacrées au MCO-T permet d’en optimiser l’emploi en vue de satisfaire le juste besoin exprimé par les maîtrises d’ouvrages.

Cette planification couvre les trois horizons du court, moyen et long terme (typiquement : deux ans, trois ans et au-delà).

En matière de ressources budgétaires et financières, la planification s’inscrit dans les travaux de planification budgétaire triennale de programme et d’élaboration ou d’actualisation du référentiel de programmation. Elle est cohérente avec les décisions prises par les MOA[[11]](#footnote-11) en matière de MCO d’une part, d’équipement et de taux d’activités, d’autre part.

Pour ce qui concerne la ressource humaine étatique civile et militaire, elle est déterminée par le besoin de détenir et de maintenir des capacités juste nécessaires pour concevoir, piloter et exécuter le MCO-T en métropole et en opérations extérieures. Outre son aspect quantitatif, elle revêt un caractère qualitatif en termes d’expertise technique dans les différentes spécialités de la maintenance des matériels terrestres. À cet égard, la planification de la formation, le maintien de l’expertise et le développement de l’expérience à travers des parcours professionnels sont des éléments importants à prendre en considération.

Les capacités étatiques de maîtrise d’œuvre du MCO-T s’appuient également sur la disponibilité d’une ressource technique, notamment l’infrastructure, pour laquelle les opérations d’acquisition, d’entretien, d’adaptation et d’amélioration nécessitent également une planification en cohérence avec l’effet global recherché.

* ***La gestion optimisée des parcs de matériels projetables***

Le contrat opérationnel ainsi que les délais et conditions actuels d’engagement n’exigent plus une disponibilité instantanée de la totalité des parcs et équipements qui, de toute façon, ne pourrait plus être assurée en regard des contraintes budgétaires et financières qui s’imposent aux MOA.

Ce nouveau contexte autorise une montée en puissance progressive des forces et permet ainsi d’envisager une gestion dynamique des parcs de matériels visant à ne mettre à disposition des unités que les équipements strictement nécessaires à la réalisation des activités récurrentes ou programmées.

Ce concept, qui se traduit dans l’armée de Terre par le déploiement depuis 2008 de la politique d’emploi et de gestion des parcs (PEGP), permet en outre de planifier et d’ordonnancer les opérations de maintenance préventives ou curatives à long délai d’intervention, favorisant ainsi, d’une part, l’optimisation de l’emploi de l’outil de production étatique (SMITer) et, d’autre part, la passation de marchés de MCO pluriannuels et globaux avec l’industrie privée. Il permet également de maîtriser l’amortissement des investissements en immobilisations, en pilotant la consommation de potentiel des matériels constitutifs d’un parc technique.

* ***La politique d’achat***

La politique d’achat de prestations de MCO s’inscrit dans la politique globale d’achat du ministère de la Défense. Elle doit répondre aux stratégies de soutien des matériels terrestres, tout en prenant au mieux en compte les grands enjeux identifiés en termes de disponibilité des parcs, de soutien dans la durée, d’aptitude à honorer les opérations et de maîtrise des coûts.

Elle doit respecter la réglementation qui impose des obligations et des contraintes en matière de marchés publics. Cette réglementation est essentiellement une réglementation économique qui a pour finalité d’éviter que les personnes publiques ne perturbent le jeu de la concurrence. De ce fait, les choix sont toujours réglementairement à apprécier au cas par cas par le pouvoir adjudicateur (PAD), sous l’éclairage de l’analyse de l’offre concurrentielle pour le périmètre de besoin considéré.

La politique d’achat fixe les principes relatifs à la préparation et à la réalisation des actes contractuels ainsi qu’à l’identification et à la sélection des sources d’approvisionnement. Elle vise à instaurer un juste équilibre entre la recherche d’une rationalisation des actes contractuels au travers du développement de marchés centraux, et le maintien d’une capacité réactive centrale et locale pour répondre à des besoins urgents ou, si nécessaire, pour assurer la continuité des approvisionnements lors du renouvellement des marchés centraux.

Elle repose sur une connaissance exhaustive de la cartographie des achats, ainsi que sur l’élaboration et la mise à jour régulière d’un référentiel des fournisseurs concernés. Ces derniers se caractérisent notamment par leur degré d’interdépendance vis-à-vis du MCO-T: d’une part, au travers du volume que représentent les activités liées au MCO-T dans leur chiffre d’affaire global (dépendance du fournisseur) et, d’autre part, au travers de la part de l’ensemble des paiements annuels de MCO-T qui leur est destinée (dépendance vis-à-vis du fournisseur). Cette approche permet d’appréhender la nature des relations à instaurer, celles-ci pouvant évoluer en fonction du rapport de force et du niveau de robustesse ou de fragilité de la source d’approvisionnement concernée.

* ***La répartition des activités de MCO entre maîtres d’œuvres industriels privés et étatiques***

Le soutien en service des matériels couvre toutes les phases du cycle de vie des équipements. Il représente une part significative du coût global des matériels et peut recouvrir des enjeux économiques et technologiques importants.

La recherche de l’efficience globale du système de MCO-T conduit naturellement à optimiser l’acquisition des prestations de soutien en choisissant d’en confier la maîtrise d’œuvre soit à des entités étatiques, soit à des entités de droit privé.

Ce choix doit s’effectuer avec la recherche d’un équilibre permanent entre les différentes solutions afin de s’adapter à l’évolution constante de l’environnement économique, industriel et opérationnel. Il résulte de la prise en compte des paramètres suivants :

* l’acquisition de prestations de soutien doit respecter le principe d’autonomie compétitive[[12]](#footnote-12) tout en répondant au besoin des forces, notamment lorsqu’elles sont engagées en opérations;
* l’accès de la France aux capacités technologiques et industrielles de défense conditionne, dans le cadre des alliances actuelles, son efficacité militaire et son autonomie de décision. Le maintien de certaines compétences dans le domaine du soutien contribue à l’entretien d’une base industrielle et technologique de défense, capable de garantir aux forces armées les prestations de soutien dont elles ont besoin;
* le recours à l’industrie de droit privé nécessite le maintien, au sein du ministère, des capacités de spécifier le besoin, d’acheter et de suivre les prestations de soutien. Il est donc nécessaire de disposer d’une expertise technique suffisante et d’être en mesure d’évaluer la performance des prestations réalisées au regard du besoin à satisfaire;
* le maintien d’une capacité étatique de réalisation des activités de soutien est indispensable pour assurer le soutien des matériels en opérations. Il impose donc de disposer et d’entretenir une ressource compétente et qualifiée.

Au-delà du simple choix de répartition entre secteur étatique ou privé, une complémentarité entre ces deux acteurs doit être recherchée afin d’optimiser la performance liée à leurs capacités intrinsèques et à leur nature. Ainsi, la contractualisation avec l’industrie privée concernera plutôt des charges lissées ou programmées favorisant la maîtrise des coûts en diminuant les risques liés aux variations potentielles de charges (exemple: opérations d’entretien préventif majeur). Le secteur étatique, notamment le SMITer, sera sollicité, en complément de ses activités planifiées, pour absorber des éventuels pics de charges, permettant ainsi d’en exploiter la disponibilité et la réactivité. Ces activités, de nature différentes, peuvent concerner un même objet, voire être regroupées au sein d’un acte contractuel unique (contrat hybride).

#### **Un pilotage unique et homogène de la chaîne logistique du MCO-T**

La fonction logistique est une composante essentielle de l’activité de MCO. Les caractéristiques d’emploi des matériels terrestres et la tendance à la réduction des stocks lui confèrent un rôle capital dans l’atteinte des objectifs de performance liés à la satisfaction des besoins capacitaires pour la préparation et l’engagement opérationnels.

En outre, les flux retour de rechanges à réparer constituent désormais un point critique du MCO. En effet, la réduction du volume de chaque parc de nouveaux matériels et le recours à des marchés de MCO globaux s’accompagnent d’une réduction du volant de sous-ensembles réparables acquis au titre des opérations d’armement, créant ainsi une tension sur l’ensemble du processus lié à leur réparation.

Le rattachement organique au SMITer des structures assurant le stockage et la distribution des rechanges du MCO-T au travers d’un réseau logistique redimensionné, ainsi que l’apparition d’un opérateur autonome dépendant de l’état-major des armées, responsable de la conception, de l’organisation et de la réalisation des transports et des acheminements (le centre des transits et transports de surface ‒ CTTS ‒ sous pilotage du centre multimodal des transports ‒ CMT), nécessitent une approche globale de la fonction logistique du MCO-T. Au sein de la SIMMT, ce rôle a été confié à un «*Supply Chain Manager*» responsable de la coordination des actions concourant à la performance de cette fonction dans sa totalité.

* ***Un système d’informations référent du MCO-T***

Sous une forte impulsion ministérielle, et en s’appuyant sur une cartographie fonctionnelle urbanisée, il a été décidé de réduire le nombre d’outils applicatifs dédiés au MCO en les faisant converger vers un système d’information global, cohérent avec les besoins interarmées et capable de répondre aux enjeux techniques et économiques de la maintenance des matériels terrestres.

En ce sens, le «système d’information de la maintenance terrestre modernisé» (SIM@T) a été désigné comme système référent du MCO-T. Cette application, ouverte à un large spectre de domaines «métiers», doit aujourd’hui offrir aux opérateurs de toutes les armées et services en charge du MCO-T un accès au plus grand nombre de fonctionnalités utiles au pilotage et à la mise en œuvre des activités techniques et logistiques, en interface notamment avec l’application financière de l’État, CHORUS.

La définition à court terme de la cible fonctionnelle et applicative d’un système d’information pertinent dédié au MCO-T s’appuie, pour l’essentiel des besoins, sur le socle SIM@T interfacé à CHORUS. Elle est assortie d’une trajectoire de rationalisation des autres applications existantes et intègre les besoins nouveaux mis en évidence par l’analyse des processus d’activités et des procédures de travail réparties et/ou partagées entre les entités en charge de la maintenance des matériels terrestres.

**\***

**\* \***

Projet complexe et ambitieux, conduit sous un fort courant de contraintes contenues par la maîtrise au quotidien des risques, la profonde réforme du MCO-T est mise en œuvre tout en assurant le soutien des matériels en opération avec un niveau de disponibilité supérieur à 90% et plus de 2.700 maintenanciers projetés en permanence sur l’ensemble des théâtres extérieurs.

Cette réforme comporte tous les volets liés à l’évolution des organisations complexes (organisation, budgétisation, coordination avec les opérations d’infrastructure, systèmes d’information, réingénierie des processus métiers, conduite du changement, dialogue social, communication). Elle s’est intégrée sans heurt dans d’autres réformes fondamentales du ministère, notamment la mise en place du logiciel CHORUS, la réingénierie des macro-processus budgétaires et comptables, la nouvelle organisation de la conduite des opérations d’armement, dont la SIMMT est un des acteurs majeurs pour le domaine terrestre.

*À sa sortie de Saint-Cyr, le Colonel Morand DEROUX a choisi l’arme du train. Il y a servi au sein de plusieurs unités et commandé le 517ème régiment du train. Breveté de l’EMSST et du Collège interarmées de défense, il a également tenu plusieurs postes à l’état-major des armées. Il est actuellement chef du bureau stratégie et modernisation du MCO terrestre au sein de la structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres.*



# ..\..\Photos identité\Buenavida.jpgLa simulation opérationnelle au profit de l’armée de Terre

*Par Monsieur Henri BUENAVIDA[[13]](#footnote-13)*

***Apparue dans la dernière décennie du XXème siècle, la simulation opérationnelle est maintenant devenue incontournable, que ce soit à des fins de formation, d’entraînement, ou d’études technico-opérationnelles. Sa valeur ajoutée n’est en effet pas niable, même si, in fine, rien ne remplacera jamais «l’effet terrain»: le virtuel et le réel doivent demeurer complémentaires! Cet article, rédigé par un de nos meilleurs experts nationaux, fait le point de situation sur ce domaine, dans l’armée de Terre actuelle comme dans celle des prochaines années.***

**A**ssimilée aux systèmes d’information opérationnels et de communication (SIOC), la simulation opérationnelle repose sur des technologies, des compétences et des outils dont le développement est dicté par un besoin capacitaire clairement identifié, s’inscrivant **dans une finalité opérationnelle** dans les trois domaines d’emploi que sont la préparation des forces, l’appui aux opérations et la préparation de l’avenir. La simulation est en outre un instrument de rationalisation des activités opérationnelles dans la mesure où elle permet de les rendre plus efficaces, car plus réalistes et plus attrayantes, à coût égal ou inférieur.

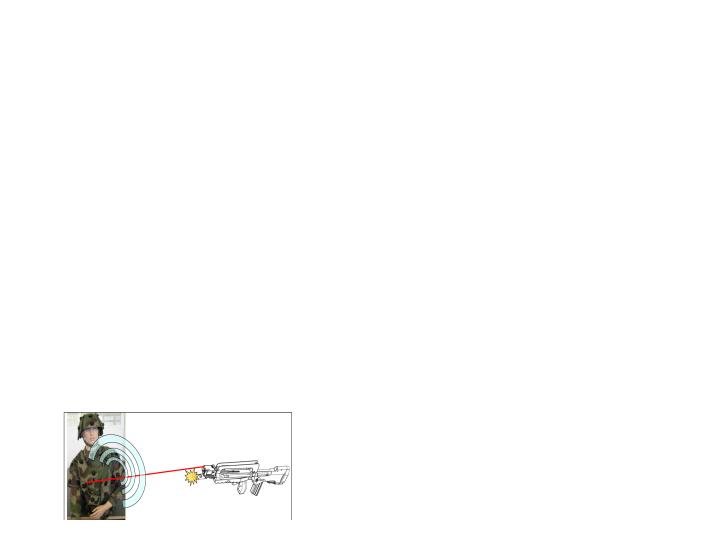
Ainsi, pour l’armée de Terre, la simulation est devenue aujourd’hui un moyen incontournable non seulement pour l’instruction, la formation et l’entraînement des forces, mais également pour aider à la préparation des opérations. Ce caractère stratégique de plus en plus prégnant et la complexité croissante des simulations ont conduit à devoir mieux structurer notre approche des projets.

Ainsi, depuis 2009, le ministère de la Défense s’est doté de **structures de gouvernance** pour valoriser l'emploi de la simulation, organiser et la structurer[[14]](#footnote-14).

### **Une classification nécessaire**

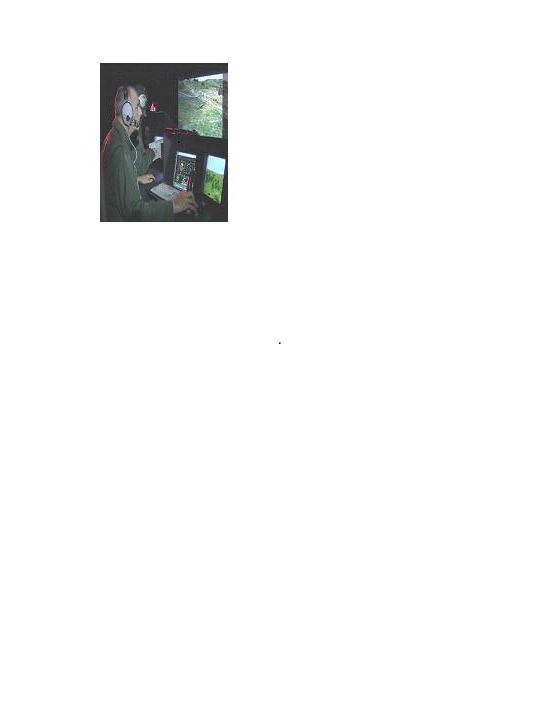
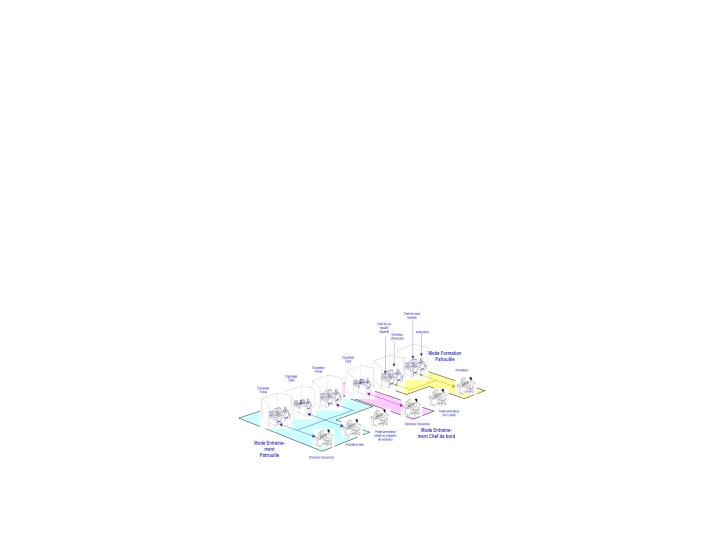
On distingue plusieurs types de simulation selon l’emploi:

* ***La simulation instrumentée[[15]](#footnote-15) (live)*** pour les simulateurs tir de combat pour armes légères (STC AL) ou pour véhicules(STC B2M), avec système laser connecté ou non à un système central (CENTAURE déployé au CENTAC à Mailly et SIMULZUB au CENZUB à Sissonne). Il est prévu à terme un système central mobile (SCM). Un STC numérique - sans laser - va être prochainement étudié et expérimenté afin de reproduire les effets des armes à effet de zone (artillerie) et des missiles guidés (qui n’ont pas une trajectoire prévisible), ou les tirs sol-air. À l’horizon 2017, les différents systèmes centraux seront fusionnés en une architecte de système unique, CERBERE, qui intègrera le cœur commun de simulation distribuable de SCORPION (COCSIDS).



Simulation instrumentée (ou live) - Système central CENTAURE

* ***La simulation virtuelle[[16]](#footnote-16),*** par exemple en mode individuelpour le pilotage du VBCI et de l’AMX10 (SIEP[[17]](#footnote-17)), ou en mode collectif pour les simulateurs d’entraînement d’équipages ou de mission d’hélicoptère EDITH.



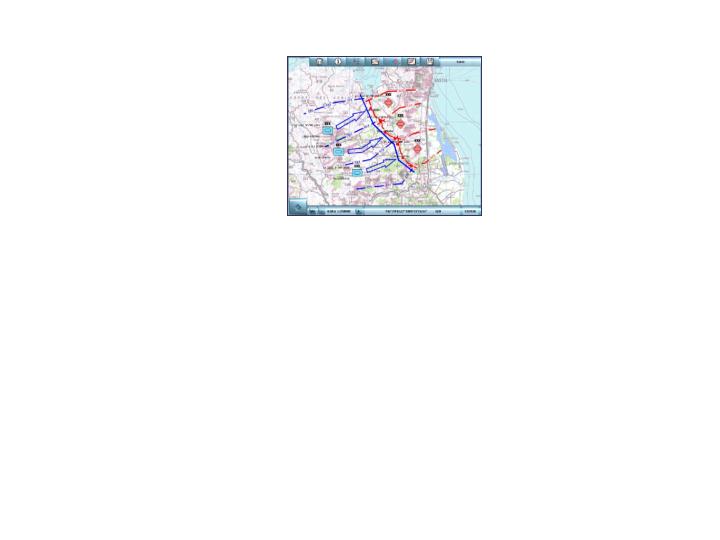
* ***La simulation constructive[[18]](#footnote-18)*** concerne tous les simulateurs du pôle C2 (*command & control*) comme JANUS, ROMULUS, SYSIMEV, INSTINCT, FRENCHPOINT et VBS2, employés pour l’entraînement des niveaux 4 à 7 (SGTIA à groupe ou équipage). Ils seront remplacés entre 2012 et 2015 dans le cadre de l’opération de rationalisation des outils de simulation de l’armée de Terre «**OPOSIA**» pour le centre d’entraînement au combat (CENTAC), les organismes de formation et les régiments.

OPOSIA se substituera donc, à terme, aux multiples outils actuels du pôle C2, et prendra en compte la numérisation de l’espace de bataille (NEB) en s’adaptant à SICS[[19]](#footnote-19) et à son évolution.

À l’horizon 2017, OPOSIA intègrera lui aussi le cœur commun de simulation de SCORPION (COCSIDS). Ce système prendra alors le nom d’OPUS (Outil de Préparation des Unités Scorpion).

Le système de préparation opérationnelle SCORPION ne se limitera pas à la rationalisation et au renouvellement des outils: il intègrera des approches innovantes, parmi lesquelles la ***simulation embarquée***, dans laquelle il s’agit d’utiliser un ou plusieurs véhicules réels comme simulateurs, moyennant une adaptation de ceux-ci. Cela peut se faire en statique (véhicules à l’arrêt dans un hangar grâce au recours à la réalité virtuelle[[20]](#footnote-20)) ou en dynamique (véhicules mobiles sur le terrain grâce à la réalité augmentée[[21]](#footnote-21)).

Cette innovation majeure du SPO[[22]](#footnote-22) SCORPION requiert une levée de risques tant opérationnels que technologiques, d’où le lancement de plusieurs études (ETO, PEA)[[23]](#footnote-23) par l’EMAT, le CATOD[[24]](#footnote-24) et l’UM TER[[25]](#footnote-25).



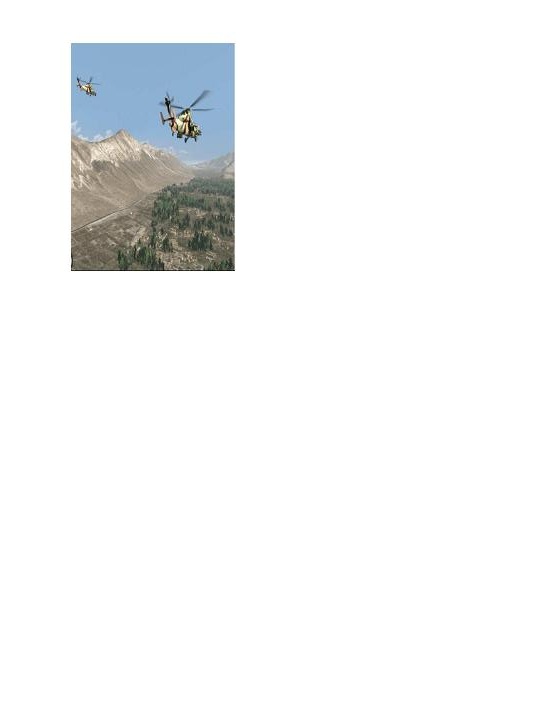
* **La simulation embarquée statique** (native ou ombilicale selon le degré d’intégration de la simulation dans la plate-forme de combat) dans un bâtiment va permettre l’entraînement en réseau (SICS) de plusieurs véhicules connectés. Elle pourra tirer profit des derniers développements en réalité virtuelle et augmentée.
* **La simulation embarquée dynamique** est basée sur la réalité augmentée en mode dynamique pour l’entraînement et l’instruction sans plastron jusqu’au niveau 6.

À terme, il est prévu que tous les systèmes de simulation utilisent le cœur commun de simulation COCSIDS afin d’avoir une approche cohérente pour l’entraînement du GTIA SCORPION.

Ce cœur commun s’appuiera sur les référentiels définis par le ministère de la Défense et l’OTAN, dont notamment **ELLIPSE[[26]](#footnote-26)**.

Copiloté par l’EMA et la DGA (CATOD), **ELLIPSE est** **le référentiel en matière d’interopérabilité** en France entre simulations mais également entre simulations et SIOC.

COCSIDS respectera également la *directive technique de la simulation* *du MINDAC 2011-2015* (document sous la responsabilité du responsable métier ISE[[27]](#footnote-27)) qui définit les orientations techniques (normes, standards, principes généraux d’architecture…) à prendre en compte pour la spécification, l’acquisition et l‘exploitation des simulations, tous domaines d’emploi confondus.



#### **Les acteurs de cette mise en œuvre**

La DGA (DO/UM Ter[[28]](#footnote-28)) a créé une EDPI[[29]](#footnote-29) «simulation et entrainement TER» pour gérer les opérations qui ne sont pas spécifiques à un système. Selon les systèmes, les OP[[30]](#footnote-30) sont des opérationnels qui relèvent de différents organismes de l’armée de Terre (STAT, COMALAT, DSRO[[31]](#footnote-31)..). De la même façon, à la DGA, les architectes «projet», les architectes «produit», les experts «simulation» et les architectes «soutien» peuvent être localisés à Bagneux, Bourges ou Angers (DGA TT[[32]](#footnote-32)), voire à Bruz (DGA MI)[[33]](#footnote-33) pour les questions de SIOC, télécommunications et SSI. Cette EDPI réunit tous ces acteurs pour assurer une cohérence entre les différents outils de simulation et pour mutualiser les efforts.

D’autres acteurs peuvent être également sollicités en matière de simulation pour l’armée de Terre, comme par exemple le CATOD qui met en œuvre le **Laboratoire Technico-opérationnel (LTO)**, entité de recherche et d'expérimentation du ministère qui élabore et met en œuvre des méthodes innovantes visant à:

* simuler des situations d'engagement des forces armées réelles ou anticipées pour apporter des arguments tangibles aux décideurs capacitaires,
* recueillir et formaliser les besoins opérationnels,
* préparer les engagements opérationnels,
* analyser le retour d’expérience (RETEX).

Les méthodes utilisées reposent notamment sur la conjugaison de techniques de travail collaboratif, d'ingénierie système, de recherche opérationnelle et de mise en situation au travers de simulations et d'expérimentations prenant en compte le facteur humain

Les travaux vont de l’analyse de concepts à l’évaluation d’un système de systèmes ou d’une organisation militaire par de la simulation technico-opérationnelle ou des expérimentations (terrain ou en laboratoire). Différents outils de simulation permettent, avec des niveaux de «granularité» adaptés et à partir des caractéristiques des systèmes et de plusieurs scénarios opérationnels, de quantifier la performance opérationnelle d’un système de systèmes. À titre d'exemple, le concept de TAVD (tir au-delà des vues directes) a fait l'objet d'une expérimentation au LTO pour étudier l'emploi opérationnel d'une telle capacité sur laquelle l'armée de Terre n'a pas encore d'expérience. Au cours de cette expérimentation, un observateur dans son véhicule, un équipage d'EBRC[[34]](#footnote-34) et un chef d'unité ont tiré des dizaines de missiles, plongés au sein d’un environnement virtuel.

Lors des expérimentations au LTO, les opérationnels sont immergés dans un environnement tactique réaliste favorisant l’identification des meilleures solutions en termes d'organisation, de doctrine et d'équipements pour réaliser les missions. Il s’agit en particulier de restituer les fonctions majeures de chaque participant à l’expérimentation (pilotage de la plate-forme, observation de l’environnement, mise en œuvre des armes ou communication et commandement). L’outil le plus utilisé pour cette immersion, partagé d’ailleurs avec plusieurs entités de la DGA, des armées et de nombreux pays de l’OTAN, est VBS2[[35]](#footnote-35). Il est particulièrement bien adapté aux besoins du LTO grâce à son faible coût, sa communauté d’utilisateurs importante et, surtout, sa grande flexibilité pour concevoir rapidement un environnement virtuel aux besoins d'expérimentation sans recours industriels. Il faut cependant tenir compte de ses limites, qui sont principalement une modélisation «simpliste» des phénomènes physiques et une intelligence artificielle peu développée, ce qui explique d’ailleurs en partie ses qualités pour les expérimentations LTO (coût, simplicité relative).

### **Et après …**

Les systèmes de simulation permettent ainsi de contribuer au maintien, voire à l’amélioration de la capacité actuelle d’entraînement et d’engagement des forces, tout en mettant en place les pré-requis indispensables pour la préparation opérationnelle des GTIA SCORPION et de leurs forces info-valorisées.

Alors que jusqu’ici les simulations avaient tendance à être spécifiées et développées de façon indépendante, l’armée de Terre, l’EMA et la DGA impulsent depuis quelques années une convergence, tant technique qu’opérationnelle, qui verra dans le SPO SCORPION son exemple le plus abouti, avec un cœur commun de simulation COCSIDS, un socle par pôle (pôle réel, pôle PTMO[[36]](#footnote-36) et pôle C2 qui correspondent aux trois types L,V,C[[37]](#footnote-37)) et des systèmes de simulation cohérents et interopérables entre eux et avec les SIO.

**En conclusion,** la panoplie des systèmes à mettre à disposition des forces pour leur préparation opérationnelle dans les prochaines années devra maintenir ce niveau de richesse liée à la diversité des utilisateurs, tout en restant conforme aux directives et aux référentiels produits par les instances de gouvernance de la simulation opérationnelle, afin d’en assurer leur parfaite interopérabilité.



## Libres opinions[[38]](#footnote-38)



**Défense et illustration de la langue française dans notre armée[[39]](#footnote-39)**

## *Par le Capitaine POZZER*

***L’usage souvent abusif de l’anglais et une visible déférence à l’égard de la culture militaire américaine, dont font assez régulièrement preuve les militaires français, sont symptomatiques d’une certaine fascination envieuse pour la superpuissance militaire de ce pays et de l’intériorisation de leur subordination militaire, doctrinale et stratégique.***

**D**evant un parterre de hautes personnalités françaises et internationales, le président de la République française déclarait récemment avec force, en visant implicitement mais clairement la culture et la langue américaines: «*Le monde, aujourd’hui, ne doit pas s’aplatir derrière une seule culture, une seule langue, une seule identité*»[[40]](#footnote-40). Ainsi, Monsieur Nicolas Sarkozy, chef des armées, appelait à résister à la suprématie culturelle américaine, au «tout-anglais», et à défendre activement notre identité.

Pourtant, début 2011, dans son adresse aux lauréats de l’armée de Terre du concours 2010 de l’École de guerre, un officier supérieur, utilisant lui-même nombre de termes anglais, affirmait que l’armée française pouvait largement prétendre à recevoir le prix de la Carpette anglaise[[41]](#footnote-41).

Au vu de ces déclarations qui semblent paradoxales, il apparaît légitime de s’interroger sur la question centrale de la langue dans l’institution militaire et plus particulièrement dans l’armée de Terre. En effet, il convient d’être conscient de ce que révèlent la fréquence et la constante augmentation des emprunts du langage militaire à l’anglais.

Cette question, quelque peu iconoclaste mais loin d’être oiseuse, est éminemment culturelle, identitaire et politique, et a des implications sur l’évolution comme sur l’identité de notre armée. Est-ce l’intérêt de l’armée de parler un sabir franglais? Quelles sont les conséquences tactiques et doctrinales de cette anglicisation aussi rapide que perceptible du langage? Enfin, quels en sont les enjeux symboliques, stratégiques et politiques?

L’usage souvent abusif de l’anglais et une visible déférence à l’égard de la culture militaire américaine, dont font assez régulièrement preuve les militaires français, est symptomatique d’une certaine fascination envieuse pour la superpuissance militaire de ce pays et de l’intériorisation de leur subordination militaire, doctrinale et stratégique.

# Un «franglais» militaire en très nette progression

En préambule, il convient de préciser que n’est pas niée, ici, l’importance de savoir communiquer en anglais avec nos alliés lors des opérations multinationales que nous menons. Pour autant, la tendance lourde et récente à parler un franglais comme jargon professionnel mérite que l’on s’attarde sur ce phénomène révélateur.

Tout d’abord, il faut souligner le fait que le français n’est pas toujours la langue utilisée entre Français, en opérations notamment. En Afghanistan, la *Task Force[[42]](#footnote-42)* La Fayette (sous commandement d’une division américaine) rédige en anglais tous les ordres transmis à ses échelons subordonnés appelés *Battle Groups[[43]](#footnote-43),* et pourtant tous français.De retour d’Afghanistan l’été 2011, un chef de bureau opérations-instruction reconnaissait, dans le domaine tactique, «l’importance de la précision sémantique malgré l’américanisation galopante» et regrettait «la perte de cette précision sémantique unique de la langue française» dans les ordres rédigés en anglais[[44]](#footnote-44). De fait, la rupture linguistique ne s’effectue qu’au niveau des GTIA, qui rédigent leurs ordres, en interne, en français.

Ainsi, les militaires font montre d’un certain empressement ostentatoire à parler «la langue internationale et opérationnelle» que serait par excellence et par définition l’anglais. Non seulement celui-ci est employé dans des cas où le français suffirait parfaitement ou conviendrait mieux, mais il est désormais militairement correct d’émailler le moindre propos d’anglicismes, la moindre intervention d’acronymes anglo-saxons. C’est ainsi que le militaire français est persuadé que «un *drill ASAP*, un *manning* pertinent, des *inputs* idoines, sans oublier un *warm up* approprié, garantissent la réussite du *CAX* »[[45]](#footnote-45).

Enfin, le théâtre afghan est un abondant pourvoyeur d’anglicismes et d’acronymes anglo-saxons qui ont littéralement envahi le langage des militaires français. Aussi, un florilège poétique mais pas si irréaliste, pourrait donner ceci: «Bien qu’ayant le *lead* de l’opération et bénéficiant des *EOD*, d’une *WIT*, voire d’une *STU* pour contrer la menace *IED*, ainsi, *of course*, que du *JFAC*, du *CAS* et du *CCA* des Tigres *on call* mais risquant les *TIC* avec les *AAF*, nous ne sommes pas à l’abri de *KIA* et de *WIA*»[[46]](#footnote-46). L’utilisation de l’anglais n’apporte ici évidemment aucune plus-value, tactique ou d’un autre type.

# Une langue française écornée et concurrencée par l’anglais

En outre, le plus souvent, les acronymes ne sont même pas explicités en anglais et encore moins traduits, car il semble aller de soi que tout un chacun comprend parfaitement la langue et les acronymes anglo-saxons puisque tout militaire «a fait  l’Afghanistan» (*the place to be* aujourd’hui pour espérer se faire entendre sur l’agora militaire). Or, la signification de ces derniers est loin d’être bien maîtrisée par la majorité des militaires.

Aussi est-il permis de se demander pourquoi le commandement s’ingénie à baptiser nos opérations en Afghanistan de noms anglais comme *Blacksmith’s Hammer* et certains de nos *Battle Groups Raptor*, *Black Rock* ou encore *Musketeer* ? On constate ainsi, dans les opérations multinationales, une visibilité et une résonance moindres, mais également un effacement et recul encouragés de la langue française. Analysant ce phénomène, le linguiste Claude Hagège dénonce «*le renoncement*» et «*la soumission à un prétendu réalisme*»[[47]](#footnote-47) de nos diverses élites.

Ainsi, l’interopérabilité est trop souvent le prétexte à nos renoncements et à nos reculs, linguistiques entre autres. «*Il faut arrêter de voir l’interopérabilité avec les forces armées américaines, à tous les niveaux, dans tous les domaines, comme un*

*bien et une nécessité absolue*»[[48]](#footnote-48) prévient le Général (2°s) Vincent Desportes. Or, presque toujours les anglicismes ou les américanismes altèrent et appauvrissent notre langue par substitution. Des mots anglais sont ainsi importés sans même aucune recherche de traduction. On peut citer *manning*, *rehearsal* ou encore *compound*, qui a par ailleurs donné le barbarisme «compoundisation». Dans ce contexte, certains linguistes n’hésitent plus à parler de «pollution linguistique» anglophone.

# Un anglo-américain qui véhicule une culture militaire spécifique

Parler une langue étrangère n’est pas anodin. Une langue n’est pas qu’un simple outil de communication, neutre et interchangeable. Parler une langue, c’est utiliser des mots exprimant des sentiments, des idéaux, des schémas de pensée intériorisés, des notions et des concepts propres à cette culture. Il existe donc une relation intime entre la langue et la pensée. Aussi, à travers la langue française s’exprime bel et bien l’identité, la souveraineté et la culture du peuple français. Ainsi ne peut-on utiliser régulièrement une langue sans être largement imprégné par son imaginaire et sa culture.

C’est pourquoi, les identités militaires, les cultures, tactiques comme stratégiques, françaises et américaines sont profondément différentes. Pour sa part, l’anglo-américain est porteur d’une vision messianique et hégémonique, d’une tradition stratégique fondée sur «*le paradigme central de la destruction*»[[49]](#footnote-49) et le «technologisme» ainsi que d’une façon très capitalistique de faire la guerre. Or, de plus en plus, «*notre propre pensée stratégique et militaire, l’évolution de nos propres armées sont très largement sous l’influence des États-Unis qui dominent la "bataille des normes": doctrinales, technologiques, structurelles…*»[[50]](#footnote-50).

Par conséquent, la très forte pénétration de la langue française par l’anglo-américain véhicule logiquement les méthodes et concepts militaires américains. Il n’est donc pas surprenant qu’actuellement, comme le confiait récemment un ancien officier américain travaillant auprès de l’ambassade américaine à Paris, tous les efforts soient faits par les militaires français pour rapprocher leur doctrine tactique et leur pensée stratégique de celle des États-Unis. En outre, chacun sait bien que ce sont très largement les États-Unis qui dictent leurs concepts, leur doctrine et leurs procédures à l’OTAN. On comprend mieux ainsi les limites et les dangers d’une acculturation poussée des militaires français à la pensée militaire américaine.

# La séduction et la fascination du modèle militaire américain

Il existe manifestement une certaine fascination, voire une fascination certaine, pour la superpuissance militaire américaine chez les militaires français. Ce sentiment d’envie pour le modèle militaire américain dominant s’explique notamment par ses moyens humains et technologiques colossaux et sans aucune mesure avec les nôtres. L’académicien Jean Dutourd avait déjà montré qu’«*il y a en France une espèce de consentement ou d’adhésion*» à la domination linguistique et culturelle américaine[[51]](#footnote-51). Ainsi, toute contestation de l’omniprésence de l’anglais et toute résistance à la suprématie linguistique écrasante de l’anglais court le risque d’apparaître comme ringarde et chauvine, *out*, voire (*horresco referens!*) américanophobe.

Aussi, lorsque le général de Gaulle imposait que le «No smoking» dans la Caravelle présidentielle soit remplacé par un «Ne pas fumer», l’exemple était donné par le premier des Français qui était parfaitement conscient des enjeux majeurs de la défense de notre langue. En effet, celui qui avait empêché *in extremis*, après la Seconde Guerre mondiale, que la France ne soit placée sous protectorat américain et donc administrée en langue anglaise[[52]](#footnote-52), et avait créé le *Haut comité pour la défense et l’expansion de la langue française[[53]](#footnote-53),* considérait que l’extension de l’anglo-américain était un des chevaux de Troie de la volonté de domination de la superpuissance et de ses visions stratégiques.

Dans la guerre des perceptions et des symboles, la langue n’est pas le moindre des enjeux. Ces enjeux tiennent à la souveraineté, au symbolique, au politique et à la géopolitique. En effet, la défense de la France sur la scène internationale ne peut se passer de la défense du français sur son sol et de la francophonie à l’extérieur, garants de notre rayonnement et outils irremplaçables de notre influence dans le monde. La vigueur de la langue française est un des éléments primordiaux de la «puissance douce» de notre pays. Or, la promotion et la préservation du français ne suscitent guère que l’indifférence. L’écrivain Jean Dutourd n’hésitait plus à parler de «*démission collective*»[[54]](#footnote-54).

# Une défense active de notre langue pour le rayonnement de notre identité militaire

La langue est bien une arme, car elle est un instrument redoutable d’influence et d’hégémonie culturelle. Le champ linguistique et le champ sémantique sont toujours un champ de bataille dans la guerre du sens que nous avons à gagner. C’est la raison pour laquelle le combat pour la langue va bien au-delà de la langue. Le mot de «combat» n’est pas exagéré puisqu’il était employé par le Président Jacques Chirac lui-même : «*La France […] se bat depuis longtemps pour affirmer la présence du français; […] au sein de l’Union européenne, à l’ONU, nous nous battons pour notre langue. C’est l’intérêt national […]*»[[55]](#footnote-55). Pourquoi donc ne pas se battre pour notre langue au sein de l’OTAN? Dans ce combat, qui est tout le contraire d’un combat d’arrière-garde, le militaire a un rôle à jouer. Sans tomber dans le purisme linguistique, tout militaire, «ambassadeur de l’armée de Terre et de la France»[[56]](#footnote-56), et à plus forte raison tout officier, se doit de promouvoir notre langue et donc notre spécificité militaire, sur notre sol comme en opérations extérieures.

Par ailleurs, le lien armée-nation (passablement distendu) dont on se gargarise, en sort-il renforcé quand l’homme d’armes s’éloigne un peu plus des autres citoyens en usant d’une langue de plus en plus hermétique et «jargonisante»? Le représentant armé de la nation qu’est tout militaire n’a-t-il pas un rôle et une responsabilité à assumer dans le bon usage et la défense de la langue de sa patrie? En outre, dans le cadre de la francophonie, ce ne serait pas la moindre de nos contradictions que nous soyons les moins ardents à défendre notre langue maternelle que nous avons en partage avec des millions de locuteurs, à qui nous l’avons d’ailleurs pour beaucoup imposée lors de la colonisation.

Aussi, ne peut-on que suggérer le bon sens dans l’usage de l’anglais. Il est quasiment toujours possible de privilégier les expressions et termes français à leurs équivalents anglo-saxons. Il conviendrait également que non seulement la littérature militaire traduise systématiquement les termes anglo-saxons dont elle s’inspire, mais encore que les militaires en situation de responsabilité et de commandement adoptent une «*pratique offensive de leur langue*»[[57]](#footnote-57).

**Pour conclure**, il apparaît que, de manière générale, les militaires français sacrifient trop massivement, parfois allègrement et avec empressement, à l’anglicisation et au franglais. Ils semblent consentir à l’expansion de l’anglais et au recul de leur propre langue nationale. Cette acceptation paraît liée à la fascination, assez répandue, des militaires français à l’égard de la puissance militaire américaine et à l’intériorisation de leur subordination militaire, doctrinale et stratégique.

En écrivant ce plaidoyer pour notre langue, le rédacteur de ces lignes, qui reconnaît lui-même céder parfois à certains travers cités (tant le conformisme et la reproduction des habitudes sont puissants), est conscient de n’être qu’une «*vox clamantis in deserto»*. Il reste néanmoins convaincu que tout militaire, et plus particulièrement tout officier, doit s’efforcer de prendre une part active dans la «défense et l’illustration de la langue française»[[58]](#footnote-58) au sein de notre armée et de notre société. En ces temps de crises et d’incertitudes, il se pourrait que pour le soldat comme pour tout citoyen, comme l’affirmait l’écrivain Francis Ponge, «*la meilleure façon de servir la République (soit) de redonner force et tenue au langage*»[[59]](#footnote-59).

*Saint-cyrien ayant servi dans le génie combat blindé au 19èmeRG puis au 13èmeRG lors de sa première partie de carrière, le Capitaine POZZER est actuellement stagiaire au Cours supérieur d’état-major. Il est détenteur d’un Master 1 de sociologie.*



**L’initiative du chef au combat:**

**exploitation d’une opportunité tactique ou acte de désobéissance?**

# *Par le chef de bataillon Sébastien BARNIER*

***Bien que, par définition, une initiative soit considérée comme une variante du plan prescrit par l’échelon supérieur, il ne s’agit pas d’un acte de désobéissance à condition qu’elle s’inscrive dans l’interprétation de l’intention du chef. Cette initiative ne peut résulter, d’une part, que de l’expression d’une communauté de pensée nécessaire à l’appropriation de cette intention et, d’autre part, de la prise en compte d’une marge de manœuvre suffisante laissée au subordonné par son chef.***

**R**eposant sur l’évaluation à chaud d’une situation, mêlant parfois intuition et calcul, la prise d’initiative s’apparente à une fulgurance qui peut faire basculer le combat d’un côté comme de l’autre. Apanage des plus grands chefs militaires, l’esprit d’initiative est la capacité de savoir interpréter et exploiter les opportunités tactiques, opératives ou stratégiques, dans le cadre espace temps adéquat, pour prendre l’ascendant sur son adversaire, parfois au mépris de la planification si étroitement établie, mais toujours en acceptant un saut dans l’inconnu, dans l’incertitude du champ de bataille. Il s’agit donc bel et bien d’un risque, d’une audace, que seul le chef militaire au combat, quel que soit son niveau de responsabilité, est à même de prendre.

L’impérieuse nécessité de saisir l’occasion fugace qui, peut-être, ne se représentera plus, pousse le chef dans ses retranchements et le renvoie face à l’essence même du commandement: il se retrouve seul devant un choix qu’il ne peut, du fait des contingences matérielles, généralement pas soumettre à l’approbation de l’échelon supérieur. Enfreindre le plan formellement prescrit par son chef afin d’exploiter une opportunité tactique est-il alors un acte de désobéissance? Certains exemples historiques de victoires obtenues par l’initiative d’un subordonné, véritable coup de génie forçant le destin, débouchant sur un résultat surpassant de beaucoup les objectifs initialement espérés, apparaissent de prime abord comme des actes de désobéissance caractérisés qui, s’ils n’avaient pas connus de dénouement aussi glorieux, auraient eu de lourdes conséquences pour leurs auteurs et plus encore sur l’issue des combats concernés.

Une initiative, bien que constituant, par définition, une variation par rapport au plan prescrit par l’échelon supérieur, n’est pas un acte de désobéissance à condition qu’elle s’inscrive dans l’interprétation de l’intention du chef, qui ne peut résulter, d’une part, que de l’expression d’une communauté de pensée nécessaire à l’appropriation de cette intention et, d’autre part, de la prise en compte d’un espace de manœuvre suffisant laissé au subordonné par son chef.

Si l’exemple historique de la percée de Sedan par le Général Guderian en mai 1940 nous fournit une illustration du paradoxe de la prise d’initiative entre opportunisme tactique et désobéissance caractérisée, il semble cependant nécessaire d’étudier quelles sont les conditions indispensables qui permettent de placer le chef militaire au combat dans les dispositions intellectuelles propices à cette prise d’initiative.

**La percée de Sedan, mai 1940: initiative de génie ou acte de désobéissance?**

La campagne allemande de 1939-1940 offre des exemples d’initiatives aussi instructifs que douloureux pour nous, Français. Un homme, en particulier, semble parfaitement illustrer les dimensions paradoxales de l’esprit d’initiative entre génie militaire et désobéissance caractérisée: le Général Guderian. S’il est manifeste qu’il a, à de nombreuses reprises, délibérément désobéi aux ordres de son supérieur direct et des plus hautes autorités militaires allemandes, il a toujours conservé une parfaite fidélité envers l’esprit du plan inspiré par le Général von Manstein, plan connu pour la postérité sous le nom du «coup de faucille».

Ainsi, le haut commandement de l’armée de Terre allemande, après avoir timidement accepté, sous la pression d’Hitler en personne, le plan novateur et hardi du Général von Manstein, l’a totalement dénaturé, le vidant de son sens et de sa cohérence au point de n’en faire qu’une pâle adaptation. Le Führer, habitué à tout risquer sur un seul coup en politique internationale, fut séduit par l’idée osée de porter l’effort là où les Français ne l’attendaient pas, dans les Ardennes supposées infranchissables, et de franchir la Meuse à Sedan, haut lieu historique de la victoire allemande de 1870. Mais, n’ayant que des considérations tactiques, Hitler n’envisage pas les possibilités opératives, voire stratégiques, que lui offre le plan proposé par von Manstein. C’est ainsi que, sous l’action des plus hauts responsables militaires allemands, pour la plupart incapables de percevoir la valeur de ce plan trop risqué, voire irréalisable à leurs yeux, la percée de Sedan fut largement dénaturée.

Originalement conçu par le Général von Manstein, et s’inspirant des conceptions novatrices de l’utilisation des chars proposée par le Général Guderian, le «coup de faucille» reposait sur l’idée que les grandes unités blindées allemandes, après avoir franchi les Ardennes et la Meuse, devaient immédiatement progresser vers l’ouest, vers la Manche, sans se préoccuper de leurs flancs ouverts, afin de gagner la course de vitesse qui les opposerait aux alliés.

Cependant, le manque de confiance dans le plan de Manstein conduisit tout d’abord le haut commandement allemand, et en particulier le Général von Rundstedt, commandant le corps d’armée A, à n’accorder qu’un nombre insuffisant d’axes de progression dans les Ardennes aux grandes unités blindées[[60]](#footnote-60), ainsi gênées à cause des nombreux axes laissés à l’infanterie jugée plus sûre. Ensuite, le Général von Kleist, le supérieur direct de Guderian, lui ordonna de franchir la Meuse à Flize et non à Sedan, distant de 13 kilomètres, et qui plus est sous un appui aérien classique de la *Luftwaffe*, consistant en un bombardement massif, court et concentré. Mais, fidèle à l’esprit de concentration des forces blindées et s’appuyant sur une situation géographique plus adéquate, Guderian désobéit en conservant Sedan comme point fort du franchissement de la Meuse, bénéficiant en outre de l’appui aérien qu’il avait initialement demandé, le bombardement à outrance[[61]](#footnote-61). Ensuite les deux généraux s’opposèrent sur la profondeur de la tête de pont conquise sur la Meuse. Le Général von Kleist estimait suffisante une profondeur de 6 à 8 kilomètres, alors que le Général Guderian optait pour une profondeur de 20 kilomètres englobant les crêtes les plus proches, celles de Stonne, d’où la contre-attaque française aurait pu prendre appui. Sur ce point également, le Général Guderian a sciemment ignoré les ordres de son chef direct.

Enfin, et c’est certainement le 14 mai 1940 que le Général Guderian a le plus outrepassé les ordres du Général von Kleist, par l’initiative la plus manifeste et la plus décisive de cette campagne de l’ouest. Le Général von Kleist ordonne que l’attaque à partir de la tête de pont conquise sur la Meuse ne soit pas lancée avant que les divisions d’infanterie et les chars ne soient regroupés en nombre suffisant. Ce 14 mai, à la mi-journée, le Général Guderian est informé qu’un pont est intact à hauteur de Malmy sur le canal des Ardennes, ce qui autorise à poursuivre l’offensive. Conscient que la tête de pont tout juste conquise n’est pas suffisamment tenue, il décide malgré tout de désobéir et de poursuivre l’attaque vers l’ouest dès 14 heures, exploitant ainsi la faveur du moment. Enfreignant les ordres de ses supérieurs, mais aussi d’Hitler, il déclenche alors une réaction en chaîne qui entraînera toutes les grandes unités blindées dans une course éperdue vers la Manche, clé de la victoire allemande dans cette campagne de l’ouest, et du désastre français.

Ainsi, il semble évident, au regard de l’histoire, que l’exemple de la percée de Sedan en 1940 par le Général Guderian correspond bien à une succession d’actes de désobéissance vis-à-vis de son supérieur direct, le Général von Kleist. Cependant, sous un prisme plus pertinent, il apparaît en fait que Guderian est resté fidèle non seulement au plan initial du Général von Manstein, mais surtout à l’esprit de ce dernier, en mettant l’accent sur l’effet de surprise que constituerait la percée d’unités blindées vers la Manche, sans se soucier des flancs ouverts.

La prise d’initiative implique donc une prise de risque reposant sur un choix arbitraire du chef militaire, fruit de la confrontation des événements en cours avec le plan établi, au regard de l’intention du chef et de l’objectif recherché. Deux qualités semblent ainsi indispensables pour permettre cette prise de risque: tout d’abord une parfaite compréhension de l’intention de son chef par le subordonné, ce qui impose une communion de pensée, une unicité de culture tactique, mais aussi et bien au-delà, une liberté de décision obtenue par une marge de manœuvre octroyée par le chef à son subordonné.

## La formation tactique à la prise de décision

L’exemple précédent du Général Guderian, discernant la véritable dimension opérative, voire stratégique, de la manœuvre en cours en mai 1940, peut bien sûr être pleinement attribuée au génie tactique de ce chef militaire hors norme, qui a su parfaitement exploiter les possibilités nouvelles que lui offraient les grandes unités de chars ainsi que la combinaison du binôme panzer – stuka. Néanmoins, il ne semble pas non plus aberrant de penser qu’une telle perspicacité et une si complète appréhension du plan de Manstein soient également la conséquence de la formation tactique inculquée dans l’armée allemande dès les plus bas échelons de commandement, au travers du commandement par objectif. Ainsi, en faisant abstraction des cas minoritaires de manœuvres conduites par des chefs au sens tactique inné, une prise d’initiative, répondant aux critères d’une opportunité qui conduit à la réalisation de l’intention du chef, ne peut être consciemment menée qu’en s’appuyant sur une culture militaire particulièrement solide.

Dans le cas de Guderian et de ses subordonnés en mai 1940, le commandement par objectif explique en grande partie les nombreuses initiatives menées à tous les niveaux pour concourir à la réalisation du but du groupe de blindés Guderian, illustré par les deux expressions leitmotivs «les Ardennes en trois jours, la Meuse le quatrième» et «on met le paquet, pas d’économie». Dans de telles conditions, il n’est pas étonnant qu’un lieutenant du génie, bloqué dans les interminables bouchons provoqués dans les Ardennes par les 40.000 véhicules engagés, ait pris l’initiative de rassembler tous les éléments qu’il trouvait sans chef et de foncer aussi vite que possible vers la Meuse, là où il savait être le plus utile pour le déroulement du plan de son général.

Au-delà de l’intention du chef exprimée au travers des ordres formels, il apparaît également que la pleine compréhension aboutissant à une parfaite appropriation de ces ordres est également le fait d’une formation tactique adaptée, forgeant au sein de l’outil militaire une communauté de pensée. Loin de tendre vers une pensée unique réductrice et contre-productive, cette communauté a pour but de fournir aux chefs de tous les niveaux de responsabilité un socle commun qui doit leur permettre d’atteindre aisément une compréhension pleine et entière avec leurs subordonnés. L’un des aspects de cette approche réside notamment, sur le plan doctrinal, dans la définition précise des termes de missions qui, connus de tous les échelons tactiques, renferment la lettre mais surtout l’esprit de l’intention du chef. C’est donc en abordant sous un prisme similaire les ordres transmis que le chef et ses subordonnés appartiennent à une même communauté de pensée, ce qui aboutit à une meilleure compréhension des effets recherchés et de la façon de parvenir à l’accomplissement de la mission. Le chef transmet donc au travers de ses ordres non seulement les actions qu’il souhaite faire exécuter, mais surtout le style à adopter pour remplir les missions assignées. C’est donc en ayant correctement assimilé cette dimension des ordres que le subordonné peut être capable de discerner les véritables opportunités susceptibles de concourir à l’atteinte des intentions de son chef.

## Le rôle du chef dans la prise d’initiative de ses subordonnés

S’il est clair que l’esprit d’initiative ne peut être favorisé que par une formation adéquate, permettant à tous les échelons de responsabilité de se positionner correctement dans la manœuvre voulue par le chef, et surtout d’en comprendre l’intention, il semble tout aussi indispensable de placer les subordonnés dans la posture intellectuelle propice à la prise d’initiative. En d’autres termes, l’esprit d’initiative doit être cultivé par les chefs en offrant à leurs subordonnés la liberté d’action nécessaire.

Tout d’abord, si l’on suppose que le subordonné est pleinement conscient de l’intention de son chef, il n’en reste pas moins que l’exploitation d’une opportunité tactique suppose une prise de risque significative, voire parfois critique, c’est-à-dire de nature à remettre en cause l’accomplissement de la mission dévolue. Un plan trop directif, manquant de subsidiarité, aurait alors tendance à inhiber toute velléité d’initiative en cantonnant l’exécutant dans un rôle de mise en œuvre et pas de conception d’une manœuvre tactique. Il est ainsi essentiel que le chef respecte dans ses ordres les prérogatives de chaque échelon subordonné en lui déléguant la capacité d’analyse de la situation tactique de son niveau. Le principe de subsidiarité suppose implicitement la confiance en l’élaboration d’une tactique visant à remplir au mieux les effets recherchés sur l’ennemi ou le terrain en fonction des circonstances, mais toujours sous le prisme de l’intention du chef.

Ensuite, il importe que l’esprit d’initiative soit culturellement appréhendé. En effet, même si le principe de subsidiarité est correctement diffusé aux différents échelons tactiques, il n’en demeure pas moins que le subordonné doit être encouragé tout au long de sa formation et de son apprentissage à prendre des initiatives. Comme dans d’autres domaines liés au commandement, tel que la promotion d’un esprit de corps, ce n’est pas sur le champ de bataille que les principales dispositions doivent être prises, mais bien en amont, dans les moindres événements de la vie militaire. Il s’agit d’un processus qui puise son origine dès le temps de paix, dans les tâches les plus variées, mais qui nécessite une constante attention. Chaque échelon doit ainsi conserver toutes ses prérogatives de commandement afin de s’exercer régulièrement à la prise d’initiatives réfléchies et, ainsi, aiguiser cette aptitude primordiale au combat.

Ainsi, l’exemple d’initiatives prises à l’encontre d’ordres formels, constituant de véritables actes de désobéissance, ne doit pas tromper sur la nature réelle d’une initiative tactique. Il s’agit avant tout de l’exploitation d’une opportunité visant à concrétiser l’intention du chef. Pour cela, il est indispensable que les différents échelons de commandement soient unis par une même culture tactique, seule garante d’une parfaite compréhension, mais aussi que le chef joue entièrement son rôle en laissant à ses subordonnés la capacité de pleinement exprimer leur esprit d’initiative.

En des temps où les retombées politiques de considérations tactiques dépassent très largement la sphère du champ de bataille, il me paraît d’autant plus indispensable d’encourager, de favoriser, voire de systématiser la prise d’initiative afin de ne pas perdre de vue les véritables enjeux de la tactique. Perdre cet esprit d’initiative au profit d’une planification, certes indispensable, mais qui deviendrait sclérosante, risque de dénaturer les engagements futurs et, à terme, reviendrait à se priver sciemment de liberté d’action.

En outre, dans un conflit étendu dans le temps, il est également indéniable que se produit une adaptation réciproque des adversaires en fonction de leurs aptitudes, de leurs moyens, de leurs ressources et de leur posture intellectuelle. Même des conflits dissymétriques voire asymétriques supposent cette adaptation y compris du côté du fort, qui ne peut se permettre le coût politique d’un enlisement. Au-delà de mesures d’adaptation réactives d’ordre technique et matériel, la capacité d’initiative constitue une force de tout premier plan car un belligérant, incapable de s’affranchir d’un carcan prédéfini, peut être plus facilement mis en échec.

Cultiver et favoriser l’esprit d’initiative reste une priorité de la formation tactique des armées modernes qui doivent, comme l’armée française, relever le défi, de nos jours toujours plus prégnant, de concilier capacité de planification poussée et aptitude à saisir les initiatives à tous les échelons de commandement. Le chef militaire doit ainsi rester capable d’audace tout en conservant la responsabilité de savoir ne pas brider l’audace de ses subordonnés.

*Stagiaire de la 125ème promotion du Cours supérieur d’état-major, Saint-cyrien de la promotion «Chef d’escadrons RAFFALLI», l’auteur a servi dans l’aviation légère de l’armée de terre de sa sortie d’école de formation initiale jusqu’à l’admission à l’enseignement militaire supérieur du 2ème degré.*



###### ..\..\Photos identité\CNE MOLLET.JPGEntre soutien de l’âme et référence morale:

###### pour un rôle affirmé de l’aumônerie militaire

#### Par le Chef de bataillon Matthieu MOLLET

***Alors que les forces armées se recentrent sur la conduite des opérations, cœur de leur métier, on peut s’interroger sur la pertinence du maintien d’une aumônerie militaire. Or c’est dans les opérations qu’elle trouve sa justification. Par le statut original qu’elle confère à ses membres, elle possède aujourd’hui la capacité de donner du sens à l’action du soldat en opération.***

**S’**il devait exister une institution qui illustre une façon pacifiée et concrète de vivre la laïcité en France, l’aumônerie militaire serait un cas d’école. Sans bruit, le toilettage initié en 2005 par la réforme du statut général de militaires (SGM) a contribué à doter les armées d’un ensemble organisé et cohérent, qui représente les religions, et qui peut fournir à tout militaire le conseil, les sacrements ou l’accompagnement qu’exige sa foi. 300 aumôniers des différents cultes assurent aujourd’hui cette mission. Ils relèvent conjointement de leur aumônier-en-chef pour ce qui concerne les questions relatives à leur culte, et de l'autorité militaire pour ce qui concerne les modalités d'exercice de leurs missions au sein des formations de la Défense.

Pour autant, en ces temps budgétaires contraints, où la pression financière pèse sur les institutions et oblige celles-ci aux choix du recentrage sur la mission et sur le cœur du métier, ce rôle visible n’est plus suffisant. La démarche globale de rationalisation et de restructuration en cours dans les armées devrait logiquement toucher aussi les aumôneries militaires en tant qu’elles sont au service de la Défense et financées par son budget. On est donc aujourd’hui en droit de s’interroger sur l’opportunité de maintenir une telle composante dans les armées, sauf à prouver son apport dans les opérations qu’elles mènent aujourd’hui puisque tel est là le cœur de leur métier.

Et c’est bien là, au cœur des opérations, que l’aumônier militaire, homme de culte et soldat subordonné à sa hiérarchie, trouve la justification de son statut. Par sa vision originale, indépendante et institutionnelle à la fois, il est celui qui peut donner du sens à l’action du soldat en opération.

A travers les interrogations du soldat en opération, à travers la mission qu’il conduit et la vision plus globale de la pratique du métier des armes, on étudiera ici la contribution de l’aumônerie militaire.

##### Donner un sens au questionnement personnel

La sociologie du soldat est aujourd’hui marquée par une grande pauvreté de repères philosophiques ou théologiques. La plupart des jeunes engagés ignore tout de la signification des cultes religieux et ne parvient pas à démêler les approximations enseignées à l’école de la république des poncifs médiatiques. Pourtant, dans un cadre général de perte de repères, l’appartenance religieuse intrigue, les racines philosophiques questionnent. Cette question ignorée, refoulée ou tue en métropole émerge à l’heure du danger, face à l’ennemi et face à la mort. Cette violence et ce feu de l’action, librement choisis par le soldat, le distinguent. L’expérience du danger ou sa perspective n’en demeurent pas moins traumatisantes, et rendent prégnantes les questions qu’il se pose sur son identité, la foi de ses parents, ou même sur l’existence de l’au-delà. C’est donc ici une manière de se définir dans son groupe mais aussi par rapport à son ennemi.

Ce questionnement personnel est sain parce qu’il construit l’homme, le conforte dans ses positions et le rend stable. Encore faut-il qu’il trouve une oreille disponible, formée et suffisamment neutre pour qu’elle ne soit que conseil, c'est-à-dire non partisane, sans relation hiérarchique, et pas un avis technique médical.

Le rôle privilégié de l’aumônier militaire s’exprime ici avec une grande acuité. Oreille attentive il est «écoute» auprès de tous. Sa place, à coté de la hiérarchie, le rend accessible aux plus humbles comme au chef qui bien souvent voit en lui un palliatif à sa solitude. La disponibilité dont il témoigne, puisque tout tourné vers la communauté militaire, la paix du lieu auquel il est associé attirent celui qui se cherche et lui offrent les éléments d’une réponse toute personnelle.

Il est aussi «référence»parce que homme de Dieu et aussi homme de science de Dieu**.** Sa voix porte ainsi sur tout ce qui a trait au religieux indépendamment de la religion qu’il sert. Il est donc un garant de l’orthodoxie de la pratique de la foi et, en quelque sorte, un garde-fou contre tout excès ou toute pratique nuisant à la mission des forces armées et au respect des autres sensibilités. La proportion croissante de jeunes engagés de confession musulmane confirme le caractère prégnant de ce rôle. Il permet ainsi d’éviter, ou du moins d’encadrer les regroupements spontanés en organisant le culte à bord du porte-avions Charles de Gaulle, par exemple.

Rôle d’écoute et autorité de référence s’ajoutent aux exigences du culte dont il a la charge et permettent à l’aumônier militaire de soutenir l’âme de tous les soldats en opération. Cette mission est en somme une naturelle prolongation de ses attributions en métropole. Il importe maintenant d’aller plus loin et de lui confier la tâche de donner du sens à la mission.

##### Donner un sens à la mission

La mission est l’apanage du soldat, sa raison d’être, sa finalité, son culte pour ainsi dire. Pourtant, l’aumônier militaire semble en être écarté, comme si celle-ci se déroulait dans une parenthèse temporelle à laquelle il n’aurait pas accès. Il est pourtant présent en opération et il poursuit dans les FOB[[62]](#footnote-62) le travail initié en métropole. Mais à l’heure de la mission, il semble s’interdire de prendre part à son déroulement comme s’il existait un risque de compromission à s’impliquer trop dans l’action.

Or il y a toute sa place. Comme militaire et comme pasteur, si son action ne peut s’inscrire dans la furie des combats, c’est bien dans leur préparation et dans leur lecture que son action pourrait être déterminante.

Lyautey, dans son œuvre de pacification du Maroc, eut ce mot célèbre «Je ne suis pas venu régner sur un désert, ni annexer des terres, mais rallier des âmes. Être colonial, c’est faire de l’amitié». Alors que les armées françaises sont engagées en Libye, en Afghanistan ou au Liban, comment pourrions nous nous passer d’un rabin, d’un imam ou d’un prêtre catholique pour apprendre à connaître la philosophie des populations sunnites, chiites, juives ou maronites auprès desquelles nous oeuvrons. Parce que l’acculturation au pays passe par la compréhension du ou des cultes qui le baignent, les mises en condition pour la projection (MCP) des unités partant en OPEX pourraient avantageusement profiter de l’intervention d’un aumônier partageant la foi de la population dans laquelle elles seront immergées. Le soldat, par des mesures très pratiques, en tirerait un comportement conforme aux rites et usages.

Et puis lorsque l’action a eu lieu et que certains sont morts, il s’agit d’expliquer, de donner ou de rappeler le sens de cette vie offerte. Par le verbe, l’aumônier a ce pouvoir. Sa voix porte dans le cercle resserré parce qu’il a partagé les conditions de la mission. Sa voix porte au-delà parce qu’en marge, son propos n’est pas institutionnel. «Alors que certains s’interrogent sur l’opportunité d’aller mourir pour les Afghans, voire pour rien, nous répondons inlassablement: c’est pour la France que nous mourons» martelait avec force Monseigneur Ravel, évêque aux armées, lors de l’hommage aux sept soldats tués en Afghanistan en juillet 2011.

Soutien des âmes et soutien de la mission, l’aumônier voit son rôle essentiel en opération sous-tendu par une formation essentielle à l’éthique.

##### Donner un sens moral à l’exécution du métier des armes

Largement affecté par le rationalisme, l’efficacité au moindre coût, ou par une vision essentiellement comptable, l’exercice du métier des armes ne porte pas le soldat à se pencher sur le sens moral de son exécution. Avoir largement banni la réflexion philosophique de notre système de formation apparaît comme une faille lourde qui fait à terme le lit de la perte de sens et de repères qui déjà nous ronge aujourd'hui.

Or, être capable de discernement personnel suppose d’avoir été instruit au préalable. Centrée sur une approche essentiellement juridique, la formation militaire à un usage maîtrisé de la force ne peut, en effet, se désintéresser d’une formation plus globale de la personne sur le plan éthique et comportemental. C’est le souci et un des rôles du commandement. C’est là que résiderait une justification d’une aumônerie militaire en métropole, investie dans la formation morale des jeunes cadres. Elle pourrait enfin, au niveau politico-militaire, faire valoir son opinion sur la justesse de l’engagement armé.

Les aumôniers pourraient ainsi contribuer à la formation morale et à l’affinement des consciences des militaires dans les unités où ils sont affectés. Une conscience formée et des repères éthiques clairs restent sans doute une base solide pour une appréciation intelligente des règles de droit et leur application courageuse. Il s'agit là d'une question essentielle et préalable, en vue notamment d'affronter les violences du monde et de légitimer l'action militaire au service de la paix. Les militaires, et d'abord leurs cadres ou futurs cadres, auraient à cœur de ne pas se contenter d'un petit vernis éthique, mais de considérer comme une responsabilité grave d'engager une réflexion susceptible de leur faire découvrir et de les faire adhérer en profondeur à la doctrine de la loi naturelle et à ses enjeux.

Au-delà, l’aumônerie militaire en tant que garante d’une pluralité de conscience possède un regard croisé sur l’engagement de notre pays dans la confrontation armée. Ce regard ne peut-être taxé de partisan. Il est au contraire le reflet d’une sagesse universelle, alourdi par le crédit de la disparité et du nombre des philosophies qui le soutiennent. En faire part à la hiérarchie suppose une retenue et une discipline intellectuelle en dehors de toute voie médiatique. Néanmoins, celle-ci aurait tout à gagner de disposer là d’une vision éclairée et éclairante, dont elle pourrait arguer si l’engagement armé qu’on lui demandait contrevenait aux règles de la simple loi naturelle, ou si la guerre redevenait le seul fait du prince.

Les armées vivent un paradoxe. Si la dilution du fait religieux ne semble que le fait de la vieille Europe, les théâtres dans lesquels elles mènent leurs opérations sont quant à eux marqués par une influence importante des religions. L’aumônerie militaire y trouve un rôle majeur et sa contribution, en donnant du sens à l’action, bénéficie directement à la capacité opérationnelle des soldats. Ce rôle pourrait s’affirmer en prenant à son compte, de la formation au conseil, le nécessaire crédit moral que revêtent les actions qu’ils mènent.

La montée des communautarismes en France et la multiplication des fractures sociales interdisent d’exclure une intervention des forces armées sur le territoire national. Riche de sa diversité, l’aumônerie militaire trouve là un défi à la hauteur de ses capacités.

*Officier de l’armée de Terre, le Chef de bataillon Matthieu MOLLET a servi durant sa première partie de carrière dans les troupes de marine en métropole et à Djibouti. Il a ensuite été instructeur aux écoles de Saint Cyr-Coëtquidan. Il suit l’enseignement du Cours supérieur d’état-major depuis septembre 2011.*



## ..\..\Photos identité\CBA D'ASTROG.JPGLe mythe de la décentralisation du génie aux plus bas échelons

# Par le Chef de bataillon Olivier d’ASTORG

***Il est devenu courant en opération de décentraliser en permanence les unités de sapeurs jusqu’aux plus petits échelons interarmes, et ce à l’encontre de la doctrine d’emploi du génie. Or le respect de principes doctrinaux fondamentaux s’impose comme un véritable amplificateur d’efficacité tactique et technique des unités du génie et une garantie de cohérence dans l’emploi des sapeurs au sein du combat interarmes*.**

**D**ans un contexte marqué par le développement des engagements terrestres asymétriques et par une restructuration majeure du format des forces, adapter l’articulation des unités interarmes en opération apparaît comme une tendance forte. Cette évolution, parfois très au-delà de ce que décrivent les documents de doctrine, ne va pas sans poser des questions de fond. Ce constat s’impose en particulier pour les armes d’appui et notamment pour le génie.

En effet, l’habitude a été prise de décentraliser les unités du génie en permanence jusqu’aux plus petits échelons (niveaux 6, voire 7), détournant dans les cas les plus extrêmes le chef génie, orphelin de ses moyens, de ses prérogatives de commandement opérationnel. Dès lors, le génie risque de perdre de sa cohérence et de son efficacité au sein du dispositif interarmes.

Le respect de principes doctrinaux fondamentaux s’impose comme un véritable amplificateur d’efficacité tactique et technique des unités du génie et une garantie de cohérence dans l’emploi des sapeurs au sein du combat interarmes.

En effet, si la doctrine doit évidemment vivre et évoluer, les mutations qu’elle peut être amenée à subir méritent d’être étudiées avec pragmatisme pour conforter *in fine* la juste adéquation de l’articulation du génie aux impératifs du combat interarmes.

**La doctrine à l’épreuve des opérations**

Le manuel d’emploi de la brigade interarmes[[63]](#footnote-63) et celui du groupement tactique interarmes[[64]](#footnote-64) présentent la façon dont sont censées s’articuler les unités interarmes. Les contraintes propres à chaque engagement peuvent néanmoins remettre en cause ces fondements, sans pour autant tordre les principes fondamentaux de la guerre.

Le mémento des techniques du génie[[65]](#footnote-65) précise que l’emploi des unités peut être soumis à différents types de subordination. Ainsi le sapeur sera, selon les cas, «conservé aux ordres» ou placé sous commandement d’une unité interarmes[[66]](#footnote-66).

Dans le premier cas, le sapeur reste subordonné à son chef génie et ses actions contribuent à la réalisation d’un effet global de l’échelon supérieur génie. Dans la seconde situation, le sapeur voit sa mission assortie d’un cadre espace-temps précis en vue de contribuer directement à l’élaboration de la décision tactique et à la conduite de la manœuvre du chef interarmes. Cette contrainte spatiale et temporelle est d’autant plus resserrée que le niveau est bas, comme en témoigne le manuel d’emploi et de mise en œuvre du groupe de combat du génie[[67]](#footnote-67) dans sa définition du détachement interarmes (DIA).

C’est en s’appuyant sur ces principes de subordination et la définition précise du cadre espace-temps que l’articulation du génie peut être déclinée aux différents échelons tactiques.

Dans les engagements actuels, l’application de la doctrine d’emploi des unités du génie est limitée, tant par les décisions qui orientent les générations de forces que par les choix tactiques liés à la conduite des opérations.

Le contexte budgétaire serré exerce en effet une pression sur la part accordée à chaque composante au sein d’une force. Le génie n’a pas toujours obtenu satisfaction dans les arbitrages: en Afghanistan, par exemple, le troisième groupe des sections de combat n’est actuellement pas armé. D’autre part, les contraintes tactiques, liées aux modes opératoires asymétriques de certains de nos adversaires, orientent la vision qu’a le chef interarmes de l’emploi de son génie, l’incitant à vouloir en fournir à tous, partout et tout le temps.

Dans la mesure où, dès la génération de force, le volume accordé au génie peut ne pas être en adéquation avec les impératifs tactiques, il s’avère difficile, voire inapproprié, d’appliquer *stricto sensu* la doctrine. Sa nécessaire adaptation ne fait dès lors aucun doute.

Le principal risque encouru dans ce cadre est de réagir dans l’urgence sans inscrire sa réflexion dans le temps long. Or, si les évolutions envisagées ne sont pas mises en perspectives avec des principes d’emploi de bon sens, elles s’avèreront peu satisfaisantes.

Passée au prisme de la concentration des efforts, de l’économie des forces et de la liberté d’action, l’articulation adoptée pour le génie dans les engagements les plus récents, marquée par un emploi très décentralisé des unités jusqu’aux plus petits échelons, montre clairement ses limites. L’effort génie est dilué sur l’ensemble de la zone d’action de la force. L’enchaînement soutenu des missions d’appui engendre un réel risque d’usure des sapeurs. Enfin, le chef génie, privé de ses moyens de combat, n’a plus de capacité de réserve.

L’adaptation de la doctrine, en cherchant à répondre à l’urgence des situations tactiques, peut paraître satisfaisante mais, limitée à ce seul impératif, elle n’offre qu’une réponse éphémère et peu satisfaisante.

La doctrine constitue donc bien un cadre de référence qui peut, si la situation l’impose, se voir adapté. Cependant, les évolutions adoptées méritent une analyse pragmatique et objective.

**Les questions de fond soulevées par l’adaptation de la doctrine**

Adapter la doctrine aux contraintes opérationnelles met en exergue des problématiques fondamentales relevant tout autant du risque de faire des cas particuliers une norme, de la pertinence du niveau d’efficacité atteint, ou encore de la place accordée au chef génie.

L’ajustement de la doctrine aux contraintes de l’engagement opérationnel soulève un premier risque: celui de générer des automatismes déconnectés d’un véritable processus de réflexion tactique.

Ainsi en Afghanistan, la répétition à l’identique d’une articulation marquée par une forte décentralisation des sapeurs s’impose de façon quasi-systématique d’un mandat sur l’autre. Le fait d’agréger à des unités interarmes des moyens génie de bas échelon sans notion de temps, de lieu et d’action particulière peut alors apparaître comme une solution de simplicité déconnectée d’un processus décisionnel propre à la conduite de chaque mission sur le théâtre d’opération. Le chef interarmes ne raisonne finalement plus en termes d’effets à produire, mais de moyens techniques à allouer. Or, proposer le meilleur emploi et la bonne complémentarité des moyens génie relève bien de la responsabilité et de l’aptitude du sapeur, sans quoi le résultat obtenu ne peut être que minimal.

Si l’adaptation ponctuelle de la doctrine a pu donner satisfaction, sa systématisation peut se révéler contre-productive. En tout état de cause, sa validité ne saurait être acquise sur le bien-fondé d’une situation particulière.

Entre dilution des capacités et concentration des efforts, se pose la problématique de l’efficacité. Il s’agit de trouver le bon équilibre au regard des effets que l’on souhaite obtenir sur le terrain.

Détacher les moyens génie de façon systématique jusqu’aux plus bas échelons présente l’avantage de la permanence capacitaire à tous les niveaux, mais les effets réalisables n’en sont que plus limités. Dans le cas précis de la constitution de DIA permanents, le CDEF insiste sur le fait que le chef de groupe n’est pas un échelon de proposition[[68]](#footnote-68). De plus, vouloir produire un effort génie ponctuel implique nécessairement des délais et des conditions de réarticulation contraignants. *A contrario*, la concentration du génie assure au chef interarmes une véritable capacité d’effort génie et une pérennité de son appui dans la durée. La liberté d’action de la force risque néanmoins d’en être sérieusement amoindrie.

Le juste équilibre se trouve donc dans la zone «grise» et ne peut finalement se définir qu’au regard des effets recherchés dans la manœuvre, entre capacité continue de réaction et de défense et effort génie marqué en un temps et un lieu donné.

Détacher les unités de génie jusqu’aux plus bas échelons – en particulier en deçà de la structure de la section – prive le chef sapeur de son commandement en bornant son rôle à celui de simple conseiller technique du chef interarmes. Cela constitue tout à la fois une faute morale et une erreur sur le plan professionnel.

Faute morale tout d’abord, parce que le chef est un repère et une référence pour le soldat. Ce dernier s’instruit et s’entraîne avec lui, en temps de paix; il est primordial qu’il combatte sous ses ordres. Erreur professionnelle ensuite, car c’est bien le fruit d’une expérience partagée de longue date qui permet au chef de maîtriser les qualités intrinsèques de ses hommes, d’en proposer raisonnablement l’emploi et de les commander avec une réelle efficacité. Malgré tout le bénéfice des périodes de mise en condition avant projection, le chef organique s’impose comme le plus légitime car son commandement s’inscrit dans la durée et la globalité.

Réduire le chef génie à son seul rôle de conseiller technique revient donc à le priver de la plénitude de son commandement, ce qui s’avère finalement néfaste tant du point de vue opérationnel que moral.

Adapter la doctrine n’est pas anodin. Ce doit être l’aboutissement d’un raisonnement opérationnel chaque fois renouvelé pour atteindre un niveau d’efficacité adapté à la situation du moment tout en conservant la cohérence du commandement. Fort de ce constat, des pistes de réflexion peuvent être avancées pour gagner en pertinence dans la durée.

**Gagner en pertinence**

L’objet d’une adaptation de la doctrine est bien de pouvoir s’inscrire efficacement dans le temps long. Ainsi doit-elle être abordée sous l’angle interarmes, dans une réflexion dépassant les problématiques temporaires, pour conserver toute sa cohérence à l’emploi du génie.

La promotion, dès le temps de paix, d’un socle culturel et professionnel commun aux différentes composantes du combat interarmes s’impose comme une véritable plus-value. Si l’intégration des unités du génie dans la conduite d’exercices interarmes ne fait pas débat, il est possible d’aller plus avant dans la connaissance mutuelle.

Ainsi, l’acquisition de savoir-faire tactiques et techniques uniformisés dans les CFIM[[69]](#footnote-69), la généralisation de l’ISTC[[70]](#footnote-70) ou du secourisme de combat s’inscrivent pleinement dans cette logique. Cette démarche mérite d’être confortée en régiment par la normalisation de procédures partagées ou l’uniformisation des équipements individuels et collectifs du combattant débarqué. En outre, la promotion dès le temps de paix de valeurs communes peut être entretenue de façon plus approfondie: le parrainage des unités du génie par les régiments d’infanterie et de cavalerie de leur brigade, donnant lieu par exemple à un binômage systématique lors des entraînements interarmes ou à des activités de tradition communes, pourrait par exemple y contribuer.

Le premier pas vers une utilisation plus adéquate du génie au sein du combat interarmes passe donc par une cohérence de la formation et de l’entraînement tactique, ainsi que par une plus grande compréhension mutuelle des unités.

Les évolutions de l’emploi du génie dans un environnement interarmes doivent être envisagées dans la durée, sans restreindre le raisonnement intellectuel par les contingences d’un engagement particulier, aussi dur soit-il.

L’Afghanistan est un théâtre riche de très nombreux enseignements tactiques qui portent une valeur toute particulière. Pour autant, si elles ne sont analysées avec discernement, les conclusions retirées, élevées en vérité absolue et inculquées dès leur formation initiale aux jeunes chefs interarmes, risquent d’orienter durablement leur regard sur les concepts d’emploi des appuis. Pour s’en convaincre, il suffit de constater la façon dont a évolué l’articulation du génie dans les engagements les plus récents: en Bosnie et au Kosovo, les sapeurs dépendaient de leur chef de corps et de son poste de commandement régimentaire; en République de Côte d’Ivoire, la situation s’est présentée où chaque GTIA ne disposait que d’une section de combat sans que soit déployé de centre de mise en œuvre (CMO) au niveau du théâtre; aujourd'hui, en Afghanistan, les GTIA sont renforcés d’une compagnie de combat du génie, mais là encore aucun CMO n’est armé au niveau de la *Task Force*.

Raisonner dans le temps long avec discernement s’impose donc à toute tentative de modification de l’articulation du génie au sein d’un dispositif interarmes.

En dernier lieu, toute adaptation doctrinale ne saurait effacer le caractère bicéphale du chef sapeur, à la fois meneur d’hommes et conseiller de l’interarmes. Cette ambivalence, loin d’être un obstacle, doit bien être considérée comme un avantage tactique.

Le chef génie est formé, instruit et entraîné à assumer cette double fonction. L’attribution d’une qualification génie recouvrant des savoir-faire très adaptés aux engagements actuels, évolution récente du cursus de carrière des officiers sapeurs, tend à conforter ses compétences en lui donnant des capacités complémentaires de compréhension et d’analyse ainsi que de nouvelles aptitudes de mise en œuvre de ses moyens. Ainsi, nul mieux que le sapeur n’est à même de conseiller le chef interarmes sur l’emploi de ses appuis génie, mais également de commander leur mise en œuvre tactique et technique. Il saura de lui-même se trouver à l’endroit qui lui permettra au mieux d’assurer chacune de ces deux fonctions, selon son tempérament, la situation du moment et les effets recherchés.

Le chef sapeur demeure donc celui qui est le plus apte à proposer et conduire l’action du génie. Dans ce cadre, exploiter à plein la double compétence du sapeur devrait s’imposer comme un impératif dans une action interarmes.

**\***

**\* \***

L’urgence accordée aux situations tactiques actuelles pourrait laisser croire que les adaptations choisies pour l’emploi du génie en opération constituent une réponse appropriée. Pourtant, en respectant l’esprit de la doctrine dans ce domaine, le chef interarmes obtiendrait des effets tactiques et techniques réellement amplifiés tout en conservant la cohérence organique de son unité.

La finalité de toute tentative d’évolution des différentes composantes du combat interarmes doit bien être de gagner en efficience. Les différentes expériences opérationnelles méritent ainsi d’être analysées dans une approche très pragmatique. La doctrine s’impose en pivot central de toute réflexion dans une confrontation de bon sens avec les différents retours d’expérience.

Sans préjuger de la nature des engagements futurs, les opérations récentes ont conforté des tendances lourdes dans la manœuvre terrestre: éloignement relatif des zones de combat, importance du soutien santé, prédominance de la troisième dimension, action en lien avec la population ‒ mais pas toujours en son sein. Ces évolutions, contribuant à animer les réflexions relatives à la modernisation de la doctrine, pèseront sans doute sur les choix d’organisation de notre outil de défense, entre pérennité de la structure régimentaire au sein des brigades interarmes et avènement de «boîtes à outils» de niveau GTIA.

*Le Chef de bataillon Olivier d’ASTORG est saint-cyrien de la promotion «de la France Combattante» (1997-2000). Il a servi au 6ème RG en qualité de chef de section et de commandant d’unité. Il a également été affecté en organisme de formation aux Écoles de Saint-Cyr-Coëtquidan (chef de section) et à l’École du Génie (cours tactique)*



# Faut-il conserver la «pompe»*[[71]](#footnote-71)*

# à Saint-Cyr?

*Par le Chef de bataillon Benoît BOUZEAU*

***Pour que Saint-Cyr reste «l’école spéciale militaire» et, à ce titre, conserve son statut de «grande école» de la Défense, l’auteur propose de promouvoir d’urgence une scolarité académique spécifique de haut niveau du type «master 2 défense option armée de Terre», commune à tous les élèves-officiers, qui corresponde aux besoins de l’armée de Terre.***

**L**e 11 floréal de l’an X (1er mai 1802) parut la «loi générale sur l’instruction publique». Celle-ci institua notamment le concept d’école spéciale, dont la vocation était «l'étude complète et approfondie ainsi que le perfectionnement des sciences et des arts utiles». En plus d’une vingtaine d’écoles spéciales[[72]](#footnote-72), concédant d’emblée une spécificité au métier des armes, cette loi créa l’École spéciale militaire (ESM), destinée à «enseigner (…) les éléments de l'art de la guerre (…) toutes les parties théoriques, pratiques et administratives de l'art militaire, ainsi que l'histoire des guerres et des grands capitaines».

En regardant le contenu actuel de la formation académique des saint-cyriens, il est difficile de comprendre qu’il y ait plusieurs contenus différents, et que certaines matières ou filières semblent éloignées du métier de chef militaire. Alors qu’une crise mondiale contraint les États à restreindre leur budget, il est malaisé de justifier que des moyens importants soient consacrés pour qu’un enseignement académique inadapté au métier des armes, fut-il de qualité, soit dispensé à des élèves-officiers.

Pourquoi conserver une scolarité académique à Saint-Cyr, et que doit-elle contenir pour que l’ESM remplisse son rôle et garde son rang ?

Ainsi, pour que Saint-Cyr reste «l’école spéciale militaire» et, à ce titre, conserve sont statut de «grande école» de la Défense, il est urgent de promouvoir une scolarité académique spécifique de haut niveau du type «master 2 défense option armée de terre» commune à tous les élèves-officiers, qui corresponde aux besoins de l’armée de terre.

Une formation intellectuelle importante pour les officiers

La formation académique des officiers a une justification, et il faut la conserver en plus de la formation militaire, particulièrement à Saint-Cyr.

De façon générale, il est indéniable que le niveau intellectuel de ses officiers conditionne en partie la victoire d’une armée. Le Lieutenant-colonel Titeux, dans son livre «***Saint-Cyr****»,* prétend, par exemple, que la désaffection pour l’enseignement théorique est l’une des causes de la défaite de 1870 contre la Prusse. Clausewitz affirme quant à lui: «si nous cherchons plus loin ce que la guerre exige de ceux qui s’y consacrent, nous trouvons que les qualités intellectuelles ont un rôle prédominant. La guerre est le domaine de l’incertitude (…) c’est ici qu’avant tout, une intelligence subtile et pénétrante sera nécessaire pour discerner et apprécier la vérité».

Au-delà de la seule notion de niveau d’instruction générale acquis, la pleine intégration des enseignements théoriques et pratiques au sein d’une seule et même école contribue à améliorer la compétence des officiers. En effet, comme l’affirme Jean-François Delbos[[73]](#footnote-73), ce modèle de formation, mêlant acquisition de techniques militaires et de capacités de raisonnement intellectuel, permet de «bénéficier d’une unité de lieu et de temps» et d’être «tourné vers la même finalité de compétence». Il y a alors par construction la volonté d’associer la réflexion et l’action, qui sont les deux facettes du commandement, et qui seront utiles à tout officier tout au long de sa carrière.

Enfin, plus spécifiquement pour l’ESM, sa définition historique implique la présence d’une scolarité académique. Contrairement aux écoles d’armes, devenues écoles d’application, qui se concentrent sur l’acquisition de savoir-faire militaires propres au premier emploi, l’ESM est avant tout une école de l’enseignement supérieur. Ainsi, en tant qu’école de l’enseignement supérieur de l’instruction publique, elle a pour vocation de fournir à l’armée de Terre des cadres ayant suivi une formation intellectuelle exigeante, parmi lesquels se trouvent ceux qui y occuperont les fonctions de haut niveau. L’admission par un concours sélectif et la qualité de l’enseignement délivré sont les éléments indispensables pour que l’ESM tienne son rang de grande école reconnue par la conférence des grandes écoles depuis sa création en 1973.

Au-delà des raisons historiques propres à la création de l’ESM, la présence équilibrée d’un enseignement militaire et académique est donc bien l’un des atouts de la formation initiale des officiers français et ne peut être remise en question sans risquer de la dégrader*.*

**Une dérive dans l’enseignement actuel**

Bien que la présence de l’enseignement général y soit une grande richesse, la scolarité actuelle n’en demeure pas moins critiquable par la discrimination des élèves dans trois filières déterministes.

L’une des principales qualités de l’ESM est d’être basée sur un recrutement diversifié qui représente une véritable source de richesse pour l’armée de Terre. La sélection des futurs officiers par différentes voies contribue directement à mélanger les profils d’origine, atténuant par là le risque d’une population monolithique d’officiers. Ainsi, le recrutement en classes préparatoires avec un même volume pour chacune des trois filières (lettres, économie, sciences) permet une variété de raisonnement. Il doit rester majoritaire, car il procède de la définition même d’une école spéciale, intégrée dans le système typiquement français des grandes écoles. Par ailleurs, le recrutement universitaire à bac+3 contribue à cette diversité avec d’autres aptitudes intellectuelles.

Pour autant, une fois les élèves-officiers admis à Saint-Cyr, leur répartition en trois filières principales d’enseignement[[74]](#footnote-74) contredit la raison d’être de l’École spéciale militaire, qui est de fournir des cadres généralistes au corps des officiers des armes «pour le commandement des unités de combat»[[75]](#footnote-75). En effet, depuis la réforme de la scolarité de 1983, la faisant passer de deux à trois années, les élèves-officiers reçoivent un enseignement académique qui les spécialise dans la filière choisie pour intégrer l’ESM (lettres, économie, sciences). Ainsi, depuis bientôt trente ans, au lieu de dispenser aux élèves des cours adaptés à leur avenir d’officier des armes, la formation académique de l’ESM les canalise dans leur passé d’étudiants préparant le concours de Saint-Cyr. Le cas des scientifiques (représentant un tiers d’une promotion) est malheureusement évocateur. Bien que l’enseignement délivré soit de bon niveau et certainement intéressant pour un futur cadre civil, un diplôme d’ingénieur paraît assez peu utile pour commander une unité au combat. Il existe de surcroît des écoles de la Défense, comme l’ENSTA Bretagne[[76]](#footnote-76) ou, dans une moindre mesure, l’École polytechnique, qui ont pour vocation de fournir des ingénieurs aux armées.

Cette spécialisation risque surtout de créer les conditions d’une hétérogénéité de compétences entre des officiers issus d’une même école, mais de différentes filières. Ainsi, les connaissances acquises dans des domaines propres à la Défense par les élèves de la filière relations internationales semblent plus utiles pour comprendre l’environnement des engagements que celles acquises par un ingénieur informaticien, fut-il excellent dans son domaine, qui s’est concentré pendant ce temps sur la programmation en langage C. Paradoxalement, alors que le site internet des Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan promeut la culture militaire en proclamant «Au fond des victoires d’Alexandre, on retrouve toujours Aristote»[[77]](#footnote-77)*,* le faible volume horaire consacré à l’histoire militaire dans le tronc commun de formation (22 heures en trois ans) est dommageable et ne permet certainement pas à tous les élèves d’en tirer des enseignements concrets.

Tout en conservant l’atout de la diversité initiale du recrutement, il faut reconnaître le gâchis que constitue une formation spécialisée dans des matières ne contribuant pas à l’apport de compétences utiles au métier militaire.

**Un défi a relever pour Saint-Cyr et l’armée de Terre**

Les pistes de réflexion suivantes visent à redonner du sens à la scolarité de l’ESM, en l’harmonisant pour tous ses élèves et en la recentrant sur la vocation première de l’école, qui est de former des chefs militaires cultivés, aptes à «décider dans l’incertitude»[[78]](#footnote-78).

Il faudrait tout d’abord que l’enseignement de Saint-Cyr soit délivré à l’ensemble des saint-cyriens sans distinction, quelle que soit leur filière d’admission. Les officiers issus de l’ESM ayant tous à assumer les mêmes fonctions au sein des unités, il semble en effet essentiel de les instruire sur les mêmes matières pendant la plus grande partie de la scolarité. En conservant l’architecture globale de la scolarité par semestre (2 semestres militaires, 4 semestres académiques) sur laquelle il paraît difficile de revenir[[79]](#footnote-79), cinq des six semestres pourraient alors contenir les mêmes matières pour l’ensemble des élèves-officiers d’une promotion. La formation militaire étant par essence commune, cela impliquerait que parmi les quatre semestres académiques, trois d’entre eux soient communs à tous pour leur donner le même socle de connaissances intellectuelles. Le dernier semestre académique pourrait alors donner lieu à l’approfondissement individuel d’un sujet de culture générale traitant de la Défense avec, comme aujourd’hui, rédaction d’un mémoire soutenu devant un jury.

Au-delà d’être suivi par tous les élèves, le contenu de la formation académique à l’ESM devrait surtout être défini spécifiquement, permettant aux saint-cyriens d’acquérir essentiellement les compétences intellectuelles nécessaires à la conduite de la guerre. L’enseignement général doit contribuer à les rendre aptes à mieux comprendre leur environnement et à *«discerner dans la complexité»[[80]](#footnote-80).* Il s’agirait prioritairement de connaissances dans le domaine des sciences humaines. Ainsi faudrait-il densifier l’étude de l’histoire militaire, des relations internationales, du droit (français, européen, international et de la guerre), de la sociologie militaire, de l’économie. Compte tenu de la dimension multinationale de nos engagements, il faudrait naturellement conserver l’apprentissage de l’anglais tel qu’il est enseigné. Il s’agirait enfin de maintenir la sensibilisation dans les sciences dures liées à l’utilisation des moyens technologiques de l’armée de Terre, mais en se bornant pour tous à l’usage que doit en faire un chef tactique, donc en tant qu’utilisateur et non en tant que technicien. Cela concernerait des domaines tels que la balistique, les systèmes d’information et de communication (NEB)[[81]](#footnote-81) ou la géolocalisation, qui sont utiles à la rentabilisation des outils utilisés par les officiers de toutes les fonctions opérationnelles.

Ce recentrage sur les «arts et sciences utiles» à l’officier de l’armée de Terre aurait notamment pour conséquence positive la plus grande adhésion des saint-cyriens pour la «pompe», en les faisant travailler sur des matières en lien direct avec leur avenir de chef militaire. En effet, la soi-disant traditionnelle désaffection des saint-cyriens pour la chose académique est au moins en partie due au fait de travailler des matières qui ne relèvent pas du métier des armes qu’ils ont choisi en intégrant l’ESM, et qui ne servent finalement qu’à leur classement de sortie, donc à leur choix d’arme. Au regard des faits évoqués précédemment, on peut aisément comprendre qu’un élève-officier soit plus motivé pour acquérir des connaissances sur la pacification menée par Lyautey ou Gallieni, en vue de mieux agir en opération de stabilisation, que d’étudier le fonctionnement du moteur de Stirling qui contribue assez peu à la culture militaire et a rarement servi pour commander une unité, quelle qu’elle soit.

Ainsi, il s’agirait de considérer la formation académique non seulement comme la consécration d’un niveau intellectuel nécessaire aux officiers dans le cadre de leur place dans la société, mais surtout comme une véritable acquisition de connaissances spécifiques à la Défense et à l’armée de Terre pour tous les élèves, quelle que soit leur filière d’origine.

Loin d’être remise en cause, la formation académique apparaît donc comme procédant de l’essence même de l’ESM et nécessaire à l’exercice du métier des armes pour un officier. Elle apparaît plus particulièrement aujourd’hui comme un enjeu stratégique pour l’avenir de l’école.

À une époque marquée par la certification qualité de toutes les structures de l’État, y compris militaires[[82]](#footnote-82), il est alors crucial que la formation académique soit clairement justifiée pour être maintenue. En effet, si les connaissances générales acquises par les saint-cyriens ne sont pas spécifiques à l’ESM, il serait alors plus simple et beaucoup moins coûteux pour le ministère de la Défense de ne recruter que des officiers sur titre disposant du niveau académique requis et ne les former qu’aux savoir-faire militaires. Cela correspondrait d’ailleurs à la logique d’externalisation en développement au sein du ministère.

Aujourd’hui existent en France plus de 30 masters universitaires traitant de la Défense et des relations internationales[[83]](#footnote-83), qui bénéficient d’interventions de la part de l’IHEDN. Pendant ce temps, Saint-Cyr forme toujours un tiers de ses élèves en tant qu’ingénieurs. N’ayant pas saisi l’opportunité d’être la référence dans ce domaine, il n’est peut-être pas trop tard pour que Saint-Cyr, et surtout l’armée de Terre, reprenne l’initiative en défendant son propre diplôme de master. Toutefois, celui-ci ne pourra être crédible que si l’institution elle-même y croit et que la scolarité est suivie par tous les saint-cyriens, quelle que soit leur filière d’origine.

L’armée de Terre saura-t-elle rebondir en promouvant à Saint-Cyr une formation intellectuelle propre à ses besoins et d’une qualité qu’elle seule peut délivrer? Il y a fort à parier que, dans le cas contraire, l’externalisation de la formation académique soit la solution que choisiront à juste titre nos hommes politiques. L’armée de Terre ne pourra alors que constater une nouvelle perte d’influence dans la société civile.

*Saint-cyrien de la promotion «de la France combattante» (1997-2000), le Chef de bataillon BOUZEAU appartient à l’arme de l’infanterie. Il a servi au 126ème régiment d’infanterie en tant que chef de section de combat (2001-2004), puis a été affecté aux écoles de Saint-Cyr-Coëtquidan en tant que chef de section élèves (2004-2006). Il a commandé la 4ème compagnie de combat du 126ème régiment d’infanterie (2006-2008). Il a été de nouveau affecté aux écoles de Saint-Cyr-Coëtquidan en tant qu’officier traitant relations internationales, puis instructeur tactique (2008-2011).*



**D’une stratégie à l'autre**

*Par le Chef d’escadron Pierre PILLEBOUT*

***Présente dans le monde des affaires comme dans la sphère militaire, la notion de stratégie recouvre-t-elle la même réalité ou bien est-elle l’expression de concepts différents, voire antinomiques ? Par une mise en perspective des deux approches, l’auteur démontre que s’il existe bien des similitudes et une certaine filiation entre la stratégie militaire et celle de l’entreprise, pour autant, il s’agit de deux concepts différents enracinés dans des mondes distincts.***

**D**ans son livre «***D'un château l'autre****»*, Louis-Ferdinand Céline déroute le lecteur en l'entraînant sans transition d'un «château» à l'autre… Après avoir décrit son triste destin dans le château-fort imaginaire de sa résidence de Meudon après la 2ème Guerre mondiale, l’auteur décrit le château de Sigmaringen, en Allemagne, où le gouvernement de Vichy et l'auteur avec lui, trouvèrent refuge en 1944.

Depuis les années 1950, les entreprises se sont saisies du terme de «stratégie» jusqu'alors chasse gardée des militaires, ainsi que d'un vaste champ lexical connexe. Cette appropriation est-elle logique et opportune ou est-elle plutôt, comme pour les châteaux du roman de Céline, une juxtaposition de concepts sans rapport autre que métaphorique entre eux?

La filiation entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise est incontestable; elle est d'ailleurs reconnue par les spécialistes des deux parties. Toutefois, elles se sont déployées indépendamment l'une de l'autre depuis 60 ans. En définitive, on constatera que l'étude de l'une ne donne que peu de clés pour la pratique de l'autre.

Après une tentative pour débrouiller l'écheveau des définitions nombreuses des stratégies, puis une rapide analyse des points communs entre ces deux concepts, en particulier ce que la stratégie d'entreprise doit à son aînée, apparaîtront naturellement les différences fondamentales et irréductibles entre elles.

Comment définir les deux concepts? Par ailleurs, existe-t-il une définition qui soit commune aux deux domaines qui nous intéressent? Des définitions simples de la stratégie, ou plutôt des stratégies, sont disponibles dans le Larousse: la stratégie est d'abord «l'art de combiner les forces militaires en vue d'atteindre un but de guerre déterminé par le pouvoir politique». À tout seigneur, tout honneur, la stratégie militaire est première servie. Un peu plus bas, on trouve: «l'art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but». Le dictionnaire donne un exemple: la stratégie électorale. Pas de définition commune, donc. Le curieux devra choisir entre la stratégie militaire, d'une part, et toutes les autres, d'autre part, (stratégies électorale, commerciale, économique, industrielle, de communication, etc.). Dans le domaine militaire, on peut toutefois préférer au Larousse la formule ciselée par le Général André Beaufre: «*la stratégie est l'art et la science de la dialectique des intelligences et des volontés employant la force pour résoudre leurs conflits*»[[84]](#footnote-84). Tout est dit dans cette courte phrase qui contient des siècles de recherche et qui nécessiterait des pages de commentaires. D'un autre côté et plus laconiquement, on peut reprendre la définition de la stratégie d'entreprise élaborée presque à la même date par l'économiste américain Alfred Chandler: «*la définition de buts et objectifs de long-terme, la détermination de modes d'action et l'allocation de ressources pour atteindre ces objectifs*»[[85]](#footnote-85). Une première distinction saute aux yeux du lecteur: la différence d'élaboration intellectuelle des deux concepts. En effet, si la stratégie militaire prend racine profondément dans l'histoire de l'humanité («***L’art de la guerre****»* de Sun Tzu, plus ancien «traité de stratégie» retrouvé à ce jour, date en effet de plus de vingt-cinq siècles), la stratégie d'entreprise, quant à elle, ne remonte pas plus loin que la première moitié du XXème siècle. À cette époque, le développement des entreprises américaines de production de biens de consommation, automobiles en particulier, avait rendu nécessaire une approche plus méthodique de leurs comportements. Cependant, si la stratégie n'avait pas avant cette date été conceptualisée dans les entreprises, cela n'empêchait nullement les managers de mettre en œuvre des «politiques générales» qui s'en approchaient empiriquement.

Après cette mise au point sommaire de quelques définitions des stratégies, venons-en aux points communs entre elles ou, pour être plus exact, au lien de filiation qui les unit.

Dans les écoles de commerce, tout cours de stratégie qui se respecte commence par l'invocation rituelle des deux figures les plus célèbres de la stratégie militaire: celle du stratège chinois du VIème siècle avant J.-C., Sun Tzu, et celle du Général prussien Carl von Clausewitz dont l'ouvrage fameux «***De la guerre****»* fut publié dans les années 1830. Du premier, on rappelle quelques principes, en particulier ses conseils sur l'utilisation subtile des rapports de force. Le second est évoqué pour sa conceptualisation de la bataille décisive, image qui sert à illustrer la concurrence entre les entreprises pour exister sur les marchés. Au-delà de ces figures tutélaires, les rapports entre nos deux types de stratégies sont bien réels: le manager ne doit-il pas fixer à son entreprise une mission, laquelle, pour être remplie, nécessite l'atteinte d'une série d’objectifs, qui le seront grâce à la définition d'une stratégie puis par la mise en œuvre d'un plan stratégique. Ces mots ne sont pas inconnus du planificateur militaire qui, s’il ne les classe pas forcément dans le même ordre chronologique, comprend bien de quoi il s'agit. Michael E. Porter célèbre professeur de management à la *Harvard Business School* ne dit pas autre chose quand il vante les mérites de la formulation explicite d’une stratégie dans une entreprise: «*la stratégie garantit une coordination et une orientation des différentes politiques vers des objectifs communs, sinon des actions, des divisions fonctionnelles [de l’entreprise]*»[[86]](#footnote-86). Le manager, pour ce faire, consentira un certain niveau de risque pour lancer un projet et marquera un effort en allouant des ressources prioritairement dans les domaines d'où il espère retirer un profit maximal. La notion de risque, telle qu'elle est enseignée aux managers en herbe, nous éclaire sur un autre rapport entre l’aspect civil et l’aspect militaire de la stratégie: une activité est dite risquée lorsqu'elle combine une faible visibilité (idée que l’on retrouve dans les notions militaires de renseignement ou d'appréciation de situation) et une faible flexibilité (notions de manœuvre et de réversibilité).

De même, les références à la guerre économique ou à l’intelligence économique (dans son sens anglo-saxon de renseignement) nous renvoient évidemment aux domaines de prédilection des armées. Par ailleurs, le manager habile saura saisir une opportunité lorsqu'elle se présente. Pour ce faire, il garde prêts, pour le cas où, des plans d'action que l'on peut rapprocher des plans de manœuvre tels que ceux qu'élaborent consciencieusement les bureaux de planification de nos états-majors. Au-delà de ces similitudes, il convient de réfléchir sur le«critère commun» qui déterminerait cette application des principes d'une stratégie sur les processus de l'autre. Il s'agit clairement du critère d’action vers laquelle sont tournées ces deux organisations, par ailleurs si différentes, que sont les armées et les entreprises. Des actions toutes deux sous contraintes. Alors que l'entreprise doit agir en tenant compte des aspects social, technique, économique et financier, voire politique, le stratège devra tenir compte non seulement d'un contexte diplomatique, juridique, géographique, mais également politique et technique, qui le contraint dans ses choix. De plus, cette action est toute entière tournée vers un objectif. L’objectif est auto-généré par l'organisation dans le cas de l’entreprise; il est fixé par l’autorité politique pour les militaires (différence fondamentale sur laquelle nous reviendrons). Cet objectif doit toujours donner sens et cohérence aux activités de chacun des membres de ces structures.

Ainsi, les théoriciens (essentiellement américains) du management ont-ils astucieusement repris à leur compte une approche, un vocabulaire, des techniques hérités des plus grands stratégistes du monde entier (chinois, européens, etc.) pour l'adapter à un contexte fondamentalement différent.

En effet, malgré la proximité apparente, nous avons affaire à deux mondes bien distincts et deux concepts clairement différents. Tout d'abord, on en a parlé, une différence de base réside dans la genèse des stratégies militaire et d'entreprise: le militaire mettra en œuvre une stratégie dans le cadre d'une stratégie générale ou d'une politique définie par l'autorité exécutive. Le chef d’entreprise, quant à lui, sera libre de définir une stratégie en vue de l'accomplissement de la mission qu'il s'est fixé (ou que ses actionnaires lui ont fixée). D'un côté une stratégie comme un élément extérieur, de l'autre une stratégie auto-générée, plus souple et polymorphe. Polymorphe en effet, la stratégie dans l'entreprise est présente «à tous les étages». On la retrouve de la production au marketing, en passant par les finances ou les ressources humaines. On peut parler d'une prolifération du terme «stratégie» dans l'entreprise. Cela l’oppose à la «stratégie militaire - vache sacrée» dont les experts s'échinent depuis des siècles à définir les contours. Alors que le militaire-stratège veille jalousement à ce qu'aucun «tacticien» ne vienne fouler au pied le sol sacré du niveau stratégique, l'entrepreneur ne distingue pas vraiment la tactique de la stratégie. La stratégie d'entreprise, ou *corporate strategy*,détermine des stratégies d'activité, *business strategies,* et des stratégies fonctionnelles, *functional strategies[[87]](#footnote-87)*. Il existe dans le monde des affaires des «stratégies génériques» (stratégies de domination par les coûts, de différenciation, de focalisation)[[88]](#footnote-88) qui ne conviendraient pas aux militaires et stratégistes du domaine, si attachés à l'unicité des cas de figure qui se présentent à l'étude. C’est ce point de vue qu’exprime le Général Beaufre lorsqu’il débute son «***Introduction à la Stratégie****»* en affirmant qu’elle «*ne doit pas être une doctrine unique, mais une méthode de pensée*», qu’«*à chaque situation correspond une stratégie particulière*» et que, plus loin, il décrit «*la diversité des solutions parmi lesquelles la stratégie doit savoir choisir*»[[89]](#footnote-89) .

De même qu'il nous a fallu réfléchir à un critère commun entre le monde des armées et celui des affaires, à savoir celui de «l'action tournée vers un but commun», il convient, après ces quelques exemples, de définir le critère qui les distingue. Si on revient aux définitions citées dans la première partie de cet article, il apparaît que c'est autour de l'emploi de la force, de l'usage de la violence et de la proximité de la mort que la stratégie militaire se distingue de sa petite sœur. À la suite d’Hervé Coutau-Bégarie, professeur de stratégie à l'École de guerre, on peut donc définir le critère de la stratégie militaire comme étant la force. Allant plus loin, le prolixe stratégiste précise que la guerre est un processus de substitution à somme nulle (ce que l'un gagne, l'autre le perd), alors qu’en revanche, l'économie est un processus de création à somme non-nulle: c'est la concurrence, dynamique de marché, créatrice de valeur. Et Hervé Coutau-Bégarie en déduit que la stratégie est nécessaire dans le premier cas et non dans le second. La stratégie d'entreprise serait donc une «pseudo-stratégie»[[90]](#footnote-90) .

Pseudo-stratégie peut-être, mais pseudo-stratégie bien vivante. Confrontée chaque jour aux réalités des marchés, elle s'y adapte en permanence. En effet, cette querelle quelque peu byzantine pour savoir qui détient la «marque originale» et le droit d'user du terme «stratégie» n'a que peu de sens. Le dynamisme de la stratégie d'entreprise, l'importance qui lui est donnée dans les formations de management, le nombre de publication à son sujet, etc. répondent à ses détracteurs. Elle est devenue un outil d'analyse mais aussi une méthode d'élaboration de décisions complexe et éprouvée, dont les managers ne sauraient se passer.

Si les points communs sont nombreux et la filiation évidente, nous avons bien affaire à deux domaines d'étude différents. Le monde de l’entreprise, comme un coucou, a pondu son œuf dans le nid de la «stratégie-mère», la stratégie militaire. Pour autant, l’oisillon qui en est sorti, la stratégie d’entreprise, a, dans ces temps de crise économique et financière, un bel avenir devant lui.

*Officier logisticien de l’arme du Train, le Chef d’escadron PILLEBOUT a été diplômé de l’ESM de Saint-Cyr en 1999 et de l’École de guerre en 2011. Sélectionné pour effectuer une scolarité à l’EMSST, depuis septembre 2011, il suit le programme du MBA de l’ESSEC. À l’été 2012, il rejoindra une nouvelle affectation au bureau pilotage de l’EMAT.*





# De la pertinence des choix technologiques

# relatifs à la défense

## *Par le Lieutenant-colonel David DUBOIS*

***À l’heure de la mondialisation des échanges et de l’influence prépondérante du paradigme financier dans les relations interétatiques, il semble pertinent d’accroître l’effort technologique au niveau stratégique dans le but de dominer la sphère informationnelle et renforcer la maîtrise du cyberespace, tandis que le principe de juste suffisance s’appliquerait au niveau tactique.***

**L**e débat sur la place à accorder à la technologie en tant que facteur de puissance dans le cadre des actions militaires, et plus généralement dans le champ de la sécurité, n’est pas nouveau. L’histoire nous a montré que l’évolution des conflits entre les hommes s’est toujours manifestée par la recherche d’un avantage technologique sur l’adversaire. Ces dernières décennies, la RMA[[91]](#footnote-91) aux États-Unis se révèle être la consécration ultime, à la mesure de la puissance américaine, de la place qu’a prise la technologie dans tout le spectre de la réflexion sur les problématiques de défense et de sécurité, du niveau tactique à celui de la stratégie.

Or aujourd’hui, deux éléments déterminants influent sur les stratégies de défense et imposent des choix alliant rationalité et efficacité. D’une part, la multiplication des conflits asymétriques a montré les limites des technologies de pointe employées à grande échelle dans les actions militaires. D’autre part, les difficultés financières des États occidentaux, dans le contexte de marchés financiers mondiaux volatiles, imposent des économies conséquentes.

À l’heure de la mondialisation des échanges et de l’influence prépondérante du paradigme financier dans les relations interétatiques, il semble pertinent de renforcer l’effort technologique au niveau stratégique dans le but de dominer la sphère informationnelle et de renforcer la maîtrise du cyber-espace, tandis que le principe de juste suffisance s’appliquerait au niveau tactique.

Aujourd’hui, l’opposition classique entre les thuriféraires du modèle occidental de «guerre *hi-tech*» et les partisans d’une rationalité tirée de l’expérience des conflits asymétriques résurgents est dépassée.

La première guerre du Golfe marqua l’éclatante victoire des adeptes américains du «tout technologique» avec, notamment, le concept d’*air power*[[92]](#footnote-92). La supériorité technologique aurait donc permis d’écraser l’adversaire irakien grâce aux capacités d’acquisition du renseignement couplées aux armes modernes et puissantes de l’armée américaine. Mais ce concept trouva tragiquement ses limites lors de la seconde intervention américaine en Irak à partir de 2002. En effet, ses moyens technologiques impressionnants furent rapidement inadaptés face à un adversaire agissant selon un mode asymétrique: guérilla, actions terroristes, contexte urbain, etc. La technologie ne parvenait pas à lever le brouillard de la guerre. Le dernier Livre blanc[[93]](#footnote-93) français prend en compte le risque de «surprise stratégique». Cette perspective impose aux responsables politiques et militaires de considérer tous les types de conflits dans lesquels nous serions engagés. Cela inclut, en dépit d’un contexte de crises asymétriques vieux de vingt ans, d’envisager l’engagement dans une guerre symétrique. La conséquence en termes de choix stratégiques de programmes d’armement n’est alors pas anodine. En outre, un adversaire asymétrique peut décupler sa puissance dès lors qu’il a accès à la haute technologie. Dans ce cadre, il importe de conserver une capacité de réaction adaptée grâce, notamment, à la réversibilité et à la flexibilité des systèmes de combat. Tout est donc bien une question d’équilibre entre les deux approches. Le dernier conflit entre le Hezbollah et Tsahal pendant l’été 2006 a montré toute la pertinence de cette dualité. En effet, le Hezbollah a saisi toute opportunité de combattre l’armée israélienne avec de l’armement moderne (missiles), tout en se maintenant dans le spectre des actions de guérilla urbaine. Il importait alors à Israël de pouvoir se défendre contre de l’armement conventionnel alors que son armée était engagée dans une difficile et coûteuse guerre asymétrique[[94]](#footnote-94).

*In fine*, il importe de conserver la capacité d’intervenir dans tout le spectre des conflits afin que les décideurs puissent faire un choix. C’est d’autant plus important que dans le contexte actuel des interventions des forces armées occidentales, la bascule d’un mode basse intensité vers la montée aux extrêmes est souvent brusque. Gage d’économies financières substantielles et garant d’efficacité sur le terrain, le principe de juste suffisance tactique devrait prévaloir plus encore aujourd’hui au sein de l’armée française.

Il s’agit de concentrer les efforts financiers en offrant aux acteurs du niveau tactique des matériels et des équipements en nombre suffisant, rustiques et peu onéreux à l’achat et en maintenance. Ainsi, le cas du char Leclerc est emblématique de la situation dans laquelle se trouvent nos armées[[95]](#footnote-95). C’est un char de bataille aux performances exceptionnelles, mais ses coûts d’acquisition et surtout de maintenance particulièrement élevés obèrent (dans le contexte budgétaire actuel) son potentiel d’engagement opérationnel! Le déploiement du volume d’un escadron dès l’été 2006 au Liban a englouti la majeure partie du budget de maintenance du parc de l’armée de Terre (limitant alors nettement le volume de préparation opérationnelle des escadrons Leclerc). C’est regrettable, car c’est un char particulièrement dissuasif dans le cadre de missions de basse intensité. En outre, il offre une remarquable protection à l’équipage, ce qui en fait un atout dans le cadre de combats en zone urbaine. Sans ces soucis de budget, il pourrait très certainement trouver sa place sur le théâtre afghan car ses capacités de détection, d’identification et de destruction à longue distance, en toutes circonstances, fourniraient un appui précieux aux troupes françaises déployées. Mieux vaut donc acquérir des chars de batailles moins sophistiqués, mais s’inscrivant davantage dans une logique d’emploi que de vitrine pour le savoir-faire industriel français.

Le dernier Livre blanc prévoit clairement une double capacité d’intervention des forces françaises. Elles doivent pouvoir se déployer loin de la métropole dans l’urgence si besoin; elles doivent également être capable de prendre leur part de la défense du territoire national, et notamment pouvoir intervenir au profit des populations aux côtés des acteurs de la défense civile, dans le cadre de catastrophes naturelles ou industrielles, ou encore en cas d’attentat terroriste de grande ampleur. Ces impératifs supposent donc de détenir des moyens permettant l’efficacité à la fois en basse et en haute intensité. Faisons alors effort, pour l’armée de Terre, sur l’équipement individuel des combattants et sur les capacités de transport tactique et stratégique. Pour le fantassin, le choix du système FELIN[[96]](#footnote-96) est-il le plus pertinent pour être réellement efficace sur tout le spectre des interventions possibles? Il s’avère en effet – outre les problèmes que posent son poids et son encombrement – bien coûteux et sophistiqué. D’ailleurs, un fusil d’assaut plus léger, rustique et moins cher (voire une simple évolution du FAMAS) aurait sûrement permis – financièrement – de doter l’armée de Terre d’un nouveau pistolet automatique en remplacement du PA MAC 50, dépassé et aux performances insuffisantes… sans réduire pour autant les capacités d’intervention des fantassins en Afghanistan ou sur d’autres théâtres d’opérations.

Ce principe d’équipement à moindre coût pourrait entraîner, dans certains cas, l’achat «sur étagère» auprès de fournisseurs étrangers. Le risque de perte de savoir-faire technologique de notre BITD[[97]](#footnote-97) est toutefois faible car il ne s’agit là que d’équipements de niveau technologique peu élevé. Dans tous les cas, la Défense pourrait alors concentrer ses efforts financiers, permettant ainsi à notre industrie de défense, mais également à tout le reste de l’économie française qui se trouve irriguée par des technologies duales, de se consacrer aux domaines à forte valeur ajoutée, du secteur du nucléaire à celui du satellitaire ainsi qu’au cyberespace.

Notre monde est aujourd’hui à l’ère de l’information en temps réel et à l’omniprésence de la toile Internet. Aussi, fournir un effort dans les domaines technologiques de niveau stratégique présente un rapport coût-efficacité pertinent au regard des gains politiques que cette démarche offre.

La dissuasion nucléaire est un des fondements de la géopolitique française. Notre savoir-faire technologique et industriel dans ce domaine est exceptionnel et reconnu (seuls les États-Unis tiennent la comparaison). En outre, il soutient activement la recherche scientifique et représente un des moteurs majeurs de l’innovation technologique française. Enfin, tous ces atouts participent d’une assurance-vie collective à un coût particulièrement raisonnable, puisque les crédits d’équipement s’élèvent en moyenne à 3,4 milliards d’euros par an (21% des ressources d’équipement du ministère de la Défense en 2011).

Aujourd’hui, le règlement des conflits dans lesquels les puissances occidentales sont engagées passe avant tout par les actions politiques et diplomatiques avec, en toile de fond, la problématique financière. Ainsi, les institutions internationales – ONU, OMC, FMI[[98]](#footnote-98), Banque mondiale – mais également le G20[[99]](#footnote-99) et, *in fine*, les marchés financiers, sont les terrains privilégiés de règlement des crises; au point même d’être plus déterminants, sur le long terme, que les actions militaires sur le terrain. Les évènements du printemps 2011 au Maghreb ou en République de Côte d’Ivoire ont d’ailleurs démontré qu’il était plus efficace de geler les avoirs financiers de certains leaders tout en les isolant diplomatiquement que de s’attaquer à leur autorité par la seule force militaire. Aussi, malgré l’efficacité, à court voire moyen terme, des actions menées par nos forces en Kapisa, la sortie durable de la crise afghane ne semble pouvoir s’effectuer que grâce aux succès politiques, diplomatiques et surtout économiques.

En outre, il est toujours plus avisé d’engager ses troupes face à un adversaire dont les capacités de commandement et de communication sont amoindries. Partant de ce principe, il est logique de concentrer les efforts financiers dans la recherche de la supériorité technologique dans les domaines satellitaires et des réseaux informationnels. En effet, d’une part, il s’agit d’atteindre les capacités de commandement adverses grâce à la qualité de notre renseignement, l’efficacité de nos brouillages, voire des destructions de leurs moyens de communication. D’autre part, en maîtrisant mieux que l’adversaire les techniques offensives et défensives d’action sur le réseau Internet, voire en lui déniant toute capacité d’agir dans ce domaine, nous protégeons notre opinion publique et, *in fine*, renforçons nos forces morales. Le fait que la cybercriminalité soit devenue la seconde menace après le terrorisme dans le monde renforce l’idée de s’engager plus encore dans les techniques de *cyberattaque* et de *cyberdéfense*. La France s’est lancée dans le domaine en créant, notamment, l’ANSSI[[100]](#footnote-100) en juillet 2009. Mais cet investissement gagnerait à être renforcé en ne se limitant plus uniquement à l’aspect défensif. Montrer sa capacité de riposte offensive sur les réseaux informatiques adverses participe d’une véritable stratégie de dissuasion. Cette dernière serait d’ailleurs plus appropriée (car plus utile) que la dissuasion nucléaire dans le cadre de l’action contre les réseaux terroristes ou dans le contexte des interventions ciblées contre des personnalités ou des organisations particulières. Ces efforts d’investissement dans les domaines stratégiques permettraient ainsi de renforcer l’industrie française de défense dans un secteur à haute valeur ajoutée. Notons enfin toute l’actualité de cette problématique alors que les commandes à distance des drones américains Predator et Reaper ont été récemment infectées par un virus, provoquant l’annulation de toutes leurs missions dans le monde jusqu’à nouvel ordre…

Dans un contexte budgétaire particulièrement contraint pour les puissances occidentales, et à l’heure où les marchés financiers représentent une épée de Damoclès bien plus efficace que la dissuasion nucléaire, la France gagnerait à développer plus encore son effort de R&D dans le domaine stratégique du cyberespace (réseaux informationnels) et à tirer tous les bénéfices de son excellence dans le domaine de l’espace extra-atmosphérique (satellites). Enfin, dans le but de dégager des bénéfices tant financiers qu’opérationnels, il semble important de veiller à la pertinence des ambitions technologiques de nos programmes d’armements conventionnels afin de tendre plus vers une logique d’emploi pour nos forces armées que de prestige pour notre industrie de défense. Et ce d’autant plus que le contexte financier particulièrement délicat dans lequel se trouve l’UE aujourd’hui milite pour un réel pragmatisme en matière de programmes d’armement, tant au niveau national que dans les cercles de la coopération européenne. Il est probablement temps, pour les partenaires européens de la France jusque-là réticents, de s’appuyer pleinement sur les structures patiemment bâties telles l’AED[[101]](#footnote-101) et l’OCCAR[[102]](#footnote-102) afin d’assurer l’autonomie future et l’efficience de nos systèmes de défense.

*Saint-cyrien de la promotion «Colonel CAZEILLES» (1995-1998), le Lieutenant-colonel David DUBOIS est issu de l’arme blindée cavalerie. Breveté de l’École de guerre en 2011, il suit actuellement la scolarité du mastère spécialisé «Management de projets technologiques» à l’ESSEC Business School.*



# ..\..\Photos identité\Platof.jpgRéserviste à l’École de guerre

*Par le Commandant (R) Jimmy Patrick PLATOF.*

***S’inspirant du modèle canadien, même non transposable fidèlement à la France, l’auteur de cet article fait un vibrant plaidoyer de l’intégration d’officiers de réserve à l’École de Guerre. En effet, à l’heure où nombre de réservistes de tout grade et toute spécialité servent déjà régulièrement dans les armées françaises, y compris en opérations, pourquoi ne pas aller jusqu’au bout de la logique du cursus de formation militaire? Si vis pacem, para bellum, une divise pour tous……***

**Oui, cela existe, mais pas en France!** La devise de l’ESORSEM est «*Si vis pacem, para bellum*». Il serait donc tout à fait logique qu’après avoir préparé les réservistes à faire la guerre, on les envoie, pour reprendre les mots de l’Amiral Guillaud, chef d’état-major des armées, «dans une école pour penser la guerre, une école pour comprendre la guerre, une école pour apprendre la guerre» [[103]](#footnote-103).Nous allons voir que le Canada s’est orienté dans cette voie, veillant ainsi à l’intégration de ses réservistes dans les forces armées jusqu’au plus haut niveau. Le programme canadien peut être dispensé à la fois aux officiers canadiens présents sur site et aux autres officiers, par le biais d’internet et de l’enseignement à distance. Il est aussi empreint des caractéristiques de la société canadienne que sont son histoire, son bilinguisme, son multiculturalisme.

## Le Programme de commandement et d’état-major par apprentissage à distance

L’École de guerre pour les réservistes canadiens se nomme «Programme de commandement et d’état-major interarmées par apprentissage à distance» ou PCEMI-AD; il est organisé par le Collège des forces canadiennes à Toronto. Il s’agit d’un programme d’éducation aux niveaux opérationnel et stratégique. Sa méthodologie d’enseignement a été reconnue pour sa rigueur intellectuelle et académique. Cette évaluation réalisée par l’*Ontario Council of Graduate Studies* a ouvert la voie à une équivalence de mastère, laquelle est désormais décernée par le Collège militaire royal du Canada (CMR) à Kingston, Ontario. Le contenu, axé sur la profession des armes, constitue l’effort principal du PCEMI dans la mesure où il est d’abord et avant tout un programme de formation professionnelle militaire destiné à préparer les officiers supérieurs à servir dans des opérations complexes au niveau de théâtre et au niveau stratégique.

Ce programme a pour objectif de préparer des officiers supérieurs à occuper des postes de commandement ou d’état-major dans un environnement opérationnel contemporain, dans l’éventail complet des opérations, à l’échelle nationale et internationale. Ce programme s’étend sur deux années d’études. La première année comprend les unités de valeurs «leadership et éthique», «commandement et gestion», «guerre et société», «planification opérationnelle interarmées de base», et un séjour de deux semaines sur place. La deuxième année inclut la «sécurité nationale et affaires étrangères», la «capacité des composantes», la «planification opérationnelle interarmées avancée», ainsi qu’un séjour de deux semaines sur place. Les officiers de réserve doivent finir la première année du programme pour participer à la deuxième année. Il leur est possible de recevoir un diplôme avec la qualification «Réserve» à l’issue de la première année. Les stagiaires peuvent enfin, en même temps que leur deuxième année, préparer un *Master of Defense Studies* (mastère 2 en études de la défense) basé sur un projet de recherche.

Le prérequis pour être admis à ce programme consiste à participer à une période bloquée d’environ trois semaines au CMR, qui correspond au stage d’été à l’École militaire réalisé à l’issue du concours ORSEM.

Le format de l’apprentissage à distance est conçu pour préserver l’essence du programme en résidence, qui comprend une série d’activités d’apprentissage interactives de type séminaire. Comme le succès d’une activité de type séminaire dépend des contributions des participants et de leur interaction, le PCEMI AD met l’accent sur une participation constante et sérieuse des stagiaires au moyen du forum de discussion sur le site MDNApprentissage. Les stagiaires doivent donc se connecter à MDNApprentissage plusieurs fois par semaine et lire les nouvelles communications de l’instructeur et du directeur des études tout aussi souvent. L’idée est d’encourager un dialogue efficace et réfléchi où les stagiaires, instructeurs et directeur des études prennent la responsabilité de contribuer à la discussion et de faire en sorte qu’elle soit animée et continue. Le problème du décalage horaire (- 6 heures) oblige à se caler sur l'heure nord-américaine. Néanmoins, pour un Européen, le temps fort des discussions correspond à la période après les heures de travail (19h-0h30). Pour faire une comparaison avec une scolarité de type mastère effectuée habituellement en résidence dans une université, la somme de travail est sensiblement la même, ce qui implique que le choix d’entamer ce type d’études ne doit pas se faire à la légère.

## Bilinguisme et histoire

Les gens férus d’histoire, et j’en fais partie, ne seront pas en reste dans cette formation. Outre l’étude des deux grands conflits mondiaux du XXème siècle dans leur ensemble, on découvrira aussi l’histoire de l’Empire britannique, la guerre des Boers, la guerre russo-japonaise, la guerre du Pacifique contre les Japonais, etc.

Le bilinguisme est un autre attrait de cette formation. Il est à l’image de la société canadienne. Le français est inscrit dans la loi constitutionnelle canadienne, et tout officier canadien doit être bilingue sous peine d’être bloqué au grade de commandant. La scolarité est bilingue, mais la documentation anglophone est nettement plus riche. Le fait de parler couramment l’anglais – et c’est mon cas car je suis traducteur-interprète de profession – m’a permis d’être intégré dans des groupes bilingues tantôt francophones, tantôt anglophones.

## Multiculturalisme et style de commandement

Alors que j’arrive bientôt au terme de la première année et que je vais commencer l’UV sur la planification opérationnelle interarmées, les bénéfices qu’un officier de réserve peut retirer d’une telle scolarité sont variés et sont liés à la caractéristique du Canada, à savoir un État anglo-saxon avec une minorité linguistique francophone et où le multiculturalisme est présent.

Il est très frappant de voir l’accent mis sur les rapports entre la morale, l’éthique et le métier de soldat, que les canadiens appellent «la profession des armes». La réflexion est d’abord théorique, car la sociologie militaire, sur les traces de Samuel Huntington et de son ouvrage «***Le soldat et l’État****»*, de 1957, est un domaine de recherche très en vogue au Canada et aux États-Unis. Elle est ensuite pratique avec l’analyse de cas concrets. Des exemples sont pris dans l’histoire, comme les massacres qui eurent lieu lors de la guerre des Boers (1899-1901), guerre à laquelle participèrent quelque 8.300 Canadiens au titre de la contribution à l’Empire britannique. De plus, dans une tradition très anglo-saxonne, on n’hésite pas à aborder des cas récents et épineux, comme le problème de la torture à *Abu Ghraib* qui a éclaboussé l’armée américaine, ou les graves incidents (indiscipline, actes délictueux, crimes de guerre) du fait de l’Armée canadienne lors de son déploiement en Somalie au début des années 90. Une telle attitude objective et courageuse vis-à-vis du passé me semble tout à fait sensée, car aucune armée n’est à l’abri de ce genre d’écueils, quels que soient le niveau de développement du pays d’où elle est originaire ou les individus qui la composent.

L’autre aspect fascinant de cette scolarité est le travail effectué par chaque stagiaire pour découvrir, puis définir les facettes de son style de commandement.

Après avoir fait la synthèse des théories, des modèles et des cadres de prise de décisions indépendantes conformes aux règles morales ou éthiques, l’élève réalise une étude sur son propre style à partir de ses expériences personnelles. Si l’on veut produire des chefs, des leaders performants, cet exercice est riche d’enseignements. Il est démontré que la grande majorité des personnes abordent diverses situations en adoptant un style privilégié ou une approche principale. Par exemple, elles ont toutes tendance à opter pour un style de leadership, une approche de résolution des différends, ou un style ou une méthode de prise de décisions données. Elles peuvent également se tourner vers une approche de repli lorsqu’elles réalisent que l’approche principale ne donne pas les résultats escomptés.

Néanmoins, l’approche privilégiée ne conviendra manifestement pas à toutes les situations. Lorsqu’on dispose d’une approche de rechange, cela offre certes une certaine souplesse, mais il se peut qu’on ne l’applique pas avec autant d’aisance. Évidemment, il se peut aussi que l’approche de rechange ne convienne pas non plus à la situation. Par conséquent, malgré cette souplesse, lorsqu’on a épuisé ses recours, on commence parfois à manquer d’aisance et à devenir rigide. Le cas échéant, on se replie le plus souvent vers les solutions que l’on maîtrise le mieux… ce qui entraîne un retour à son approche principale. C’est particulièrement le cas dans les situations de grand stress, où les délais sont courts et où l’on ne dispose pas de toute l’information nécessaire.

On acquiert une façon de faire selon sa nature profonde et au fil de son expérience. On entend par expérience l’apprentissage par l’expérience de même que par des études faites et des formations suivies. Toutefois, on est rarement conscient de sa façon de faire. En règle générale, on voit quelles méthodes fonctionnent dans certaines situations, puis on tente de les reproduire dans d’autres. C’est ainsi qu’on essaie souvent de faire entrer un cube dans un trou rond, avec les résultats que l’on connaît.

Si souplesse signifie capacité de fléchir sans casser, et adaptabilité signifie capacité d’altérer ou de changer quelque chose pour le renouveler ou le rendre différent, alors cette dernière constitue peut-être une qualité de chef davantage globale et souhaitable. La prise de conscience de soi compte parmi les principaux moyens permettant de développer l’adaptabilité de son leadership. Lorsqu’on est conscient de ses chemins préférés pour aborder diverses situations, on comprend mieux comment et quand s’adapter. Du coup, on prend davantage conscience de la façon dont les autres perçoivent et abordent ces situations.

La prise de décision morale se fait rarement sans considération d’autres facteurs. Ainsi, on prend les décisions d’ordre moral en suivant une démarche qui sera le plus souvent dissimulée ou cachée derrière d’autres approches. Toutefois, il est utile de distinguer sa façon d’aborder la prise de décision d’ordre moral. Cela permet de mieux comprendre les atouts et lacunes, sur le plan moral, de son processus décisionnel, et de mettre en lumière les situations où il conviendrait davantage d’opter pour d’autres approches. Lorsqu’on est conscient des façons dont les décisions d’ordre moral sont prises, on saisit plus facilement la façon dont les autres perçoivent certaines situations qui soulèvent souvent les passions. En effet, en saisissant la perception qu’ont les autres et leur façon de faire, il est plus facile de trouver des terrains d’entente et d’accroître sa capacité, en tant que leader, à influencer les autres de manière positive.

L’indicateur de préférence morale est un outil simple, mais efficace, qui permet de définir le cadre moral général que vous privilégiez. Lorsqu’on sait quel cadre on préfère, on est en mesure de mieux comprendre les atouts et les lacunes de son approche privilégiée et d’élaborer des stratégies en conséquence. Cela permet également d’améliorer sa capacité à cerner et à comprendre le cadre de raisonnement moral qu’adoptent les autres. Comprendre son cadre et le point de vue des autres facilite considérablement la communication avec ces derniers et l’efficacité de son propre leadership.

La caractéristique multiculturelle canadienne trouve également son expression dans l’étude de la complexité culturelle dans des contextes internationaux, pour donner aux stagiaires une perspective pour comprendre les éléments de la culture et l’incidence des dimensions culturelles sur le leadership dans un cadre international. On procède à l’analyse du leadership en fonction de perspectives culturelles, de théories et de modèles pertinents. Les points importants traités et élaborés pendant l’activité comprennent les différentes perspectives sur la culture telles que présentées à travers les disciplines de l’anthropologie, de la sociologie et de la psychologie, la manière dont les différences culturelles influencent le comportement et l’efficacité des leaders, l’importance de comprendre la perception de soi et sa propre perspective culturelle, la compréhension des valeurs et de l’identité, en particulier dans les contextes interculturels. Le travail des stagiaires consiste alors à aborder ce qu’implique l’approche européenne ou anglo-saxonne pour ce qui a trait au leadership au sein des groupes culturels «Asie du Sud» ou «Afrique Sub-saharienne» pour découvrir en quoi certaines facettes de l’approche de chaque stagiaire en matière de leadership pourraient être moins efficace quand il travaille avec des collègues qui appartiennent à ces deux groupes culturels comparativement à des collègues américains ou européens. On reste dans cette perspective de cerner son propre style de leadership pour le perfectionner.

## Perspective française?

Quoique séduisant, le modèle de la réserve canadienne et son École de guerre me semblent néanmoins difficilement transposables en France pour des raisons culturelles et économiques. À cela s’ajoute la composition de l’armée canadienne, qui compte environ 70.000 militaires d’active et 30.000 réservistes, montrant ainsi le poids important de la réserve (40% environ).

L’École de guerre a pour but d’apprendre aux officiers supérieurs à penser, mais surtout à penser la guerre. En France se pose la difficulté pour un officier de réserve d'acquérir une expérience et une expertise opérationnelle comparables à celle d'un officier d'active. Mon cas reste exceptionnel, car j'ai participé à de nombreuses opérations extérieures dont deux dans ma spécialité, à savoir le renseignement, et une dans un commandement opérationnel sur le théâtre libanais. Je comprends tout à fait la réticence des militaires d’active à envisager des réservistes à l’École de guerre puisque ces derniers n’ont pas l’expérience opérationnelle requise. Ne pas accepter cette restriction serait perdre de vue le but final de cette école – la guerre – pour n’en faire qu’une énième école supérieure ou créer une école de guerre artificielle et dévalorisée pour les réservistes. On voit poindre l’obstacle culturel, à savoir la place réelle de la réserve opérationnelle auprès de l’armée d’active. Une comparaison s’impose avec l’armée canadienne. Sans entrer dans le détail, je citerai deux faits. Au début des années 2000, les forces canadiennes, en pleine restructuration, ont appelé près de 5.000 réservistes pour occuper, à temps plein, des positions normalement dévolues à des militaires d’actives pour entraîner les recrues, administrer l’armée et gérer toutes les activités. Durant la campagne d’Afghanistan, qui fut réellement la première «guerre» où le Canada fut impliqué alors qu’il s’était jusqu’alors spécialisé dans les opérations de maintien de la paix, il y eut près de 600 réservistes pour 2.500 Canadiens sur le terrain, soit 24% de l’effectif. Cela s’est traduit concrètement par le fait que la majorité des réservistes avec lesquels je participe à cette scolarité a effectué un ou plusieurs séjours en Afghanistan. Avec un tel niveau d’intégration entre la réserve et l’active, la différence «eux et nous» s’estompe d’elle-même. Une telle évolution implique, bien sûr, l’acceptation par l’ensemble du corps social (l’armée d’active, les réservistes, les politiques et l’opinion publique) des risques mortels encourus par les réservistes. Je doute que nous soyons prêts à une telle révolution des mentalités, alors que le douloureux souvenir du conflit algérien est, si ce n’est implicitement, encore vivace dans toutes les mémoires.

Une autre différence culturelle réside dans l’intégration parfaite de cette scolarité dans le système universitaire canadien, en l’occurrence l’université de Toronto. On retrouve la même collaboration étroite entre le monde universitaire et l’armée dans d’autres pays anglo-saxons, comme la Grande-Bretagne où l’école de langues des forces armées britanniques dépend de l’université de Westminster pour la formation linguistique et les examens.

Ma réponse ne serait pas complète si je n’abordais pas le problème financier. Vous n’ignorez pas que les grands pays industrialisés traversent une grave crise économique systémique. Le Canada, quoique d’une manière atténuée, n’y échappe pas. Le gouvernement canadien envisage également une réduction de son budget militaire, notamment avec le retrait programmé d’Afghanistan. Compte tenu du fait que la majorité des réservistes à temps plein retournent à leurs activités civiles (et l’activité économique au Canada le permet), la réserve absorbe relativement bien les restrictions budgétaires, avec une augmentation du budget consacré à la formation. L’accent est ainsi mis sur la transmission, par les réservistes déployés, de toute l’expérience opérationnelle qu’ils ont acquise afin de former la relève[[104]](#footnote-104).

**Pour conclure**, il semblerait qu’un changement de mentalité en France, qui consacrerait le mouvement d’intégration des réservistes au sein de l’active initié depuis quelques années avec la création de la réserve opérationnelle, pourrait permettre à l’institution militaire de donner toute sa place à sa composante réserve, une place similaire à l’option choisie par les forces armées canadiennes. Sans aller jusqu’à l’option retenue par l’armée américaine, qui vient d’autoriser le général commandant la Garde nationale (des réservistes) à siéger au sein du comité des chefs d’état-major (l’équivalent de l’EMA) au même titre que les autres chefs d’état-major, il est tout à fait raisonnable d’imaginer des officiers de réserve français à l’École de guerre. Mais la société française, notamment les politiques, les grands argentiers et l’opinion publique, est-elle prête et le veut-elle réellement?

*Le Commandant(R)Jimmy Patrick PLATOF appartient à la promotion «Paris-Berlin 2008» des ORSEM. Titulaire d’un Mastère 2 en traduction professionnelle (anglais, allemand, russe), il est professeur d’anglais au Centre de formation interarmées du renseignement de Strasbourg, ainsi que professeur et traducteur d’anglais et d’allemand au profit d’organismes de formation consulaires ou privés. Il est également consultant auprès du Département des opérations du maintien de la paix des Nations-Unies. Il a participé en tant qu’officier de renseignement à de nombreuses opérations extérieures: Bosnie (1998-1999), Afghanistan (2003-2004), Kosovo (2005), Liban (2010-2011).*



## Les grands capitaines



La campagne de l’Anti-Atlas occidental:

similitudes tactiques entre l’armée française de 1934

et la Wehrmacht de 1940 autour du renouveau de la guerre de mouvement[[105]](#footnote-105).

*Par le Chef de bataillon Thibault de LACOSTE LAREYMONDIE*

*Malgré le jugement pessimiste porté sur la capacité de manœuvre de l’armée française dans les années 1930, la mise en parallèle de la campagne de 1934 au Maroc avec l’offensive allemande de mai 1940 révèle des similitudes tactiques autour de la recherche d’un effet plus psychologique que physique, obtenu par le mouvement plutôt que par le feu. Dans les deux cas, l’audace de la manœuvre fut rendue possible grâce à un emploi optimal des moyens modernes, en application des principes traditionnels de la guerre par les deux chefs respectifs: l’un peu connu, le Général Huré, l’autre plus célèbre, le Général Guderian.*

**E**n mai 1940, face à la percée allemande dans les Ardennes, le constat des réactions offensives françaises est consternant[[106]](#footnote-106). Lancée en contre-attaque le 13 mai, la réserve de la 55ème DI est décimée le 14 sans même avoir pu atteindre sa base de départ de Bulson à force d’hésitations et de retards. Le même jour, la contre-attaque de la 3ème DCR[[107]](#footnote-107) s’arrête d’elle-même autour de Stonne devant le flot des fuyards pour s’éparpiller en ligne défensive. Dernier recours du front nord-est, la 2ème DCR se dissout progressivement entre le 11 et le 15 mai dans le chaos des ordres et contre-ordres, sans pouvoir mener la moindre action.

Tandis que la Wehrmacht sort auréolée d’une victoire inaugurant le mythe de la guerre éclair, l’armée française de 1940 semble devenue foncièrement incapable de manœuvrer et d’exploiter sa supériorité numérique et technique. Pourtant, la réputation de première puissance militaire ne semblait ni infondée, ni limitée au seul souvenir de la victoire de 1918: elle s’appuyait sur une riche expérience opérationnelle puisée notamment dans le laboratoire de son empire colonial.

La campagne de pacification de l’Anti-Atlas en février et mars 1934 éclaire ce paradoxe. Dernière «expérimentation» avant la guerre, elle est restée méconnue alors que ses enseignements auraient pu apporter des évolutions déterminantes dans la guerre moderne. Sans aborder les débats doctrinaux, mais en se plaçant dans le champ de l’expérience, sa mise en parallèle avec l’offensive allemande de mai 1940 révèle des similitudes tactiques autour de la recherche d’un effet plus psychologique que physique, obtenu par le mouvement plutôt que par le feu. Dans les deux cas, l’audace de la manœuvre est rendue possible par un emploi optimal des moyens modernes, en application de principes traditionnels.

# Une campagne éloignée et une manœuvre audacieuse aux enseignements tactiques délaissés

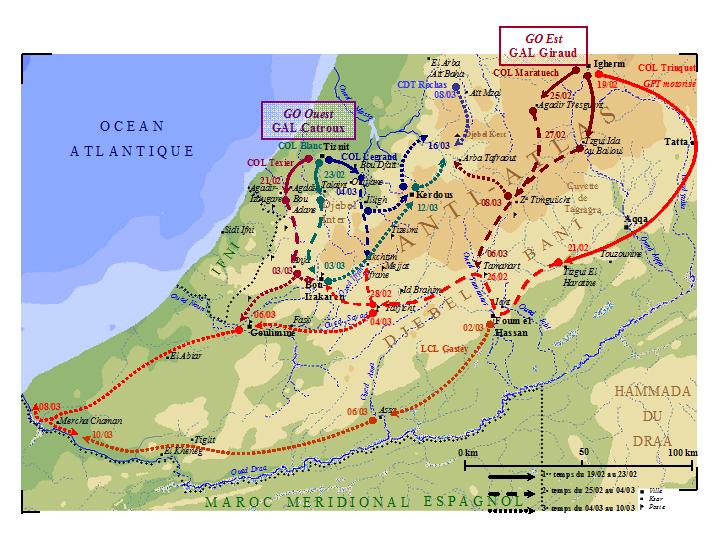
Commencée en 1912, la pacification du Maroc n’est toujours pas achevée en 1933. Cette lenteur s’explique par les contraintes du protectorat, l’indépendance d’une population historiquement hermétique à toute domination étrangère, la progressivité de la méthode de la «tâche d’huile», et la prudence imposée depuis la dureté de la guerre du Rif.

Alors qu’une sérieuse menace se profile outre-Rhin, le gouvernement Daladier rapatrie des colonies le plus d’unités possible, et la campagne de l’Anti-Atlas est considérée comme l’épilogue d’un problème secondaire à évacuer[[108]](#footnote-108). Décidée le 27 décembre 1933, elle est confiée au Général de division Huré, commandant supérieur des troupes du Maroc.

Depuis les dernières campagnes de 1933, la pénétration politique stagne devant un noyau dur d’irrédentisme, retranché dans des massifs escarpés et jouissant de refuges dans les territoires espagnols. Les tribus sédentaires et nomades de l’Anti-Atlas rassemblent 40.000 guerriers. Leur connaissance des procédés des groupes mobiles et de leurs faiblesses leur ont déjà permis de leur infliger des pertes sévères. Il s’agit alors de recréer la surprise pour déstabiliser l’adversaire, dissocier les différentes tribus, couper la retraite vers les territoires espagnols. Pour obtenir ces effets, la vitesse s’offre comme le meilleur atout.

Le Général Huré mise alors sur la concentration de moyens modernes et puissants, sur l’ampleur du mouvement et sur la profondeur de l’exploitation[[109]](#footnote-109). Les couloirs de pénétration que dessinent les principaux oueds offrent la possibilité d’un encerclement, qui rejoint la méthode traditionnelle de la «tâche d’huile». Sa manœuvre fait d’abord converger deux colonnes à partir des saillants de Tiznit et d’Igherm jusqu’à Bou-Isakaren. Elle envisage ensuite la réduction des résistances en prenant à revers le plateau de Kerdous et le djebel Kest tout en prolongeant au plus vite vers l’ouest, au moins jusqu’à Goulimine.

Il rassemble l’armée la plus importante depuis la guerre du Rif, et l’articule en deux groupes d’opérations (GO). Le GO ouest du Général Catroux se divise en 3 groupements composés essentiellement de bataillons d’infanterie légère, d’escadrons de cavalerie à cheval, d’artillerie tractée, de goums, et de 3 compagnies de chars. Le GO est du Général Giraud bénéficie de l’effort des moyens, articulés en 2 groupements. Le premier est du même pied que le GO ouest, tandis le second concentre tous les moyens motorisés, soit 7 compagnies et 2 batteries combinées à 3 bataillons d’infanterie légère, 4 escadrons à cheval, 2 compagnies méharistes et tous les sapeurs pionniers. Au total, le Général Huré dispose de 35.000 hommes, 500 véhicules, 10.500 bêtes et 8 escadrilles.



Dans la nuit du 20 au 21 février, le groupement motorisé Trinquet entame son débordement par l’est pour menacer les arrières de la dissidence, permettant au GO ouest de s’emparer dès le 21 du col de Tizi. En poursuivant le débordement le 24, il bouscule les résistances jusqu’à Tamanart. L’effet retentissant de sa vitesse et de sa puissance déstabilise la solide défense d’Agadir-Tresguent et permet au groupement Maratuech de s’en emparer. De même, le GO ouest s’empare aisément du djebel Inter. Sentant les deux pinces de la tenaille se resserrer, la plupart des tribus se soumettent rapidement, et les deux GO établissent leur jonction à Bou-Izakaren avec 2 jours d’avance, tandis que l’avant-garde motorisée a déjà relancé l’action vers l’ouest.

Exploitant aussitôt ces premiers succès, le GO ouest converge vers le nord avec le groupement Maratuech dans la réduction des résistances du plateau de Kerdous et du djebel Kest. Vers le sud-ouest, l’exploitation du groupement motorisé permet de couper la retraite aux tribus nomades par un double encerclement. Le premier devant Ifni avec le groupement Texier. Puis le second à l’embouchure du Draa avec le détachement Gastey en flanc-garde. Le 10 mars, les tribus les plus hostiles ont toutes demandées l’*aman[[110]](#footnote-110)*.

La rapidité du succès et la fiabilité du groupement motorisé permettent de prolonger immédiatement l’opération vers le sud pour implanter un poste permanent dans l’oasis de Tindouf, et de contrôler la vaste région désertique au carrefour de l’Algérie, du Maroc, de la Mauritanie et du Sahara espagnol. Les troupes du Général Huré sont parvenues en moins de trois semaines à rattacher au *Makhzen[[111]](#footnote-111)* 200.000 personnes à travers 30.000 km2, au prix de seulement 25 tués et 44 blessés. Certaines unités motorisées ont parcouru 2.000 km, dont plus de la moitié en zone désertique, avec un taux de pertes inférieur à 1 %.

Les premiers enseignements tirés de cette campagne s’en tiennent surtout à l’emploi d’unités motorisées dans les colonnes mixtes en région pré-saharienne. Sans oser dépasser le cadre d’une pacification qui s’achève, les chefs qui s’expriment semblent retenus par les conditions particulières de ces opérations et se refusent à toute prospective tactique applicable à la guerre européenne[[112]](#footnote-112).

Pourtant, la constitution d’unités interarmes entièrement motorisées, destinées à conduire des manœuvres d’enveloppement d’une telle envergure et à exploiter une percée avec une telle vitesse semble bel et bien une nouveauté[[113]](#footnote-113) dont les effets psychologiques décisifs peuvent largement se transposer au-delà de l’Anti-Atlas. À y regarder de près, ce que la Wehrmacht de 1940 a réalisé en France présente quelques similitudes tactiques plus qu’anecdotiques.

Dans l’armée française comme dans la Wehrmacht, des principes tactiques réhabilités par des impératifs opératifs et stratégiques, et permis par des innovations techniques

* ***Le renouveau de la surprise tactique par la vitesse***

La réussite du plan audacieux du «coup de faucille» dépend avant tout d’une percée rapide au centre du dispositif défensif allié. Pour y parvenir, la surprise recherchée porte autant sur la zone d’effort que sur les délais de sa réalisation afin de devancer tout engagement des réserves. Tandis que le commandement français évalue à 9 jours le temps nécessaire aux Allemands pour atteindre la Meuse, le Général Guderian imprime dans l’esprit de tous ces soldats: «En trois jours on atteint la Meuse, le quatrième on franchit». Et c’est bien d’abord cette vitesse, déclinée jusqu’aux plus bas échelons tactiques, qui surprend la défense française et permet de compenser le retard provoqué par les embouteillages dans les Ardennes. Ainsi, le 12 mai, un détachement d’avant-garde de la 1ère *Panzerdivision* déborde les forces de retardement de la 5ème DLC[[114]](#footnote-114) et s’empare dans leur dos du pont de Mouzaive sur la Semois, dernier obstacle avant la Meuse. Il réalise une brèche à la jonction entre la 2ème et la 9ème armée par où s’engouffrent deux divisions.

Au Maroc, la surprise tactique constitue la préoccupation première du Général Huré[[115]](#footnote-115), tant les procédés habituels des groupes mobiles, aussi lents que monolithiques, sont devenus prévisibles et vulnérables face à la tactique extrêmement mobile des rebelles. Contrairement aux évolutions de la guerre du Rif qui avaient accru la primauté du feu, le Général Huré recherche avant tout le mouvement. Après un débouché audacieux depuis Igherm à travers les montagnes, il profite de la praticabilité du djebel Bani pour y lancer son groupement motorisé. Lorsqu’il débouche le 26 février à Tamanart après un débordement de 200 km, il surprend ainsi par le sud les rebelles, qui l’attendaient encore au nord, avant qu’ils n’aient pu amorcer la moindre réaction offensive.

Dans les deux cas, le principal critère de succès de la manœuvre est la surprise. Elle repose sur un rythme d’attaque bousculant celui de la défense et compensant la difficulté d’accès de la zone d’effort choisie grâce aux nouveaux moyens motorisés.

* ***La manœuvre par encerclement: désarmer plutôt que détruire***

En se limitant initialement à la conquête d’une tête de pont à Sedan, le plan allemand n’est qu’une adaptation timide et incohérente de l’idée hardie du Général von Manstein. Mais le Général Guderian provoque et exploite l’opportunité de lui donner sa pleine réalisation, qui consiste en une vaste manœuvre d’encerclement. Le 14 mai, le lendemain de la percée à Sedan, quand la 1ère *Panzerdivision* s’est emparée du pont de Malmy à 10 km au sud, il décide de relancer aussitôt l’attaque vers l’ouest en direction de la Somme à partir de ce pivot. Pourtant, sa tête de pont est encore fragile, et les réserves françaises s’apprêtent à contre-attaquer contre les flancs qu’il leur présente. Mais sa décision mise sur la lenteur des réactions françaises, et repose surtout sur la conviction que la destruction d’un adversaire numériquement supérieur n’est pas tant l’effet à rechercher que son désarmement, provoqué plus sûrement par un encerclement.

La campagne de l’Anti-Atlas reste fidèle aux principes de la pacification, qui consistent à faire des adversaires de la veille les alliés du lendemain. Il ne s’agit donc pas de les détruire, mais de les désarmer. En cela, la manœuvre d’encerclement est d’autant plus efficace qu’elle est rapide et puissante. Elle produit rapidement les effets escomptés sur la tribu des Aït Abdallah, la plus combattive et la plus déterminée. Le 27 février, quand le débordement de la colonne motorisée atteint Tamanart et menace ses arrières, l’attaque par le nord débouche sur un large front et réduit la forte résistance d’Agadir-Tresguent. Coordonnée avec le GO ouest qui s’empare de Bou Izakaren, elle se prolonge aussitôt jusqu’à Timguilcht pour resserrer l’encerclement. Le 1er mars, derrière le caïd, les défections s’enchaînent en cascade.

Pour les Allemands comme pour les Français, l’effet psychologique recherché doit permettre le désarmement de l’adversaire, succès bien plus rapide que s’il avait fallu l’attaquer frontalement pour le détruire. Seule y aboutit une manœuvre ample et rapide concentrant des moyens puissants après avoir percé et tourné la défense.

* ***L’exploitation rapide et profonde: la désorganisation et la démoralisation plutôt que l’anéantissement***

Durant la campagne de l’ouest, le rapport de force et le temps jouent en défaveur de l’Allemagne. La victoire ne peut être décisive que si chaque succès est immédiatement exploité, à l’image de l’attaque d’Avesnes par la 7ème *Panzerdivision* dans la nuit du 16 au 17 mai. Renonçant à l’appui de l’artillerie et de l’aviation promis pour le lendemain, le Général Rommel s’élance dès la nuit tombante pour bénéficier d’abord de l’effet de surprise produit par sa vitesse. Il attaque dans la foulée les fortifications de la ligne Maginot prolongée, les perce vers 23 heures, relance son action et neutralise en quelques heures trois divisions installées en bivouac. Dès 4 heures, il relance jusqu’à Landrecies et s’empare du pont sur la Sambre, coupant toute retraite aux unités françaises en repli. Son exploitation de 40 km de profondeur lui permet ainsi de capturer près de 10.000 soldats français.

Au Maroc, cette campagne de pacification doit être la dernière, et donc éviter tout refuge de dissidents en territoire espagnol. Les deux premiers temps de la manœuvre ont permis d’affaiblir la résistance des tribus montagnardes, et de les couper du soutien des tribus nomades qui ont entamé leur repli vers l’ouest. Dès le 4 mars, après une première course de 70 km coupant la retraite d’Ifni à Goulimine, le groupement motorisé se relance dans un raid de 100 km appuyé par l’aviation. Devançant les cavaliers Aït Hammou sur le Draa, il traverse leurs campements pour y semer la panique et leur barrer définitivement la route. Leur soumission est obtenue aussitôt.

À ce moment de chacune des deux manœuvres, les unités motorisées ne se préoccupent plus de la vulnérabilité de leurs lignes de communication. L’effet psychologique déjà produit chez l’adversaire compromet toute réaction. L’exploitation rapide et profonde suffit à parachever sa désorganisation et emporter la décision.

Un parallèle d’une portée nuancée quant aux circonstances, mais pertinent sur le plan des principes tactiques

On peut évidemment formuler diverses objections au parallèle qui vient d’être dressé.

La disproportion des moyens est évidente entre l’armée française et les tribus de l’Anti-Atlas. Mais à y regarder de près, elle n’est pas si moindre dans les Ardennes en 1940. Tous les moyens motorisés sont rassemblés dans 16 divisions parmi les 157 de la Wehrmacht, et 8 sont regroupées au sein du groupe blindé Kleist qui franchit les Ardennes. Pour percer à Sedan, appuyé par 1.500 avions, le Général Guderian concentre ses trois *Panzerdivisionen* sur un front de 10 km défendu par la seule 55ème DI française de catégorie B. C’est au même principe de concentration des efforts qu’obéit le Général Huré quand il regroupe tous ses moyens motorisés dans un seul groupement.

L’intensité des combats au Maroc ne saurait non plus être comparée à celle d’une guerre symétrique. Cependant, les affrontements les plus acharnés de la percée de Sedan se sont souvent limités à des actions ponctuelles de corps francs. Et du franchissement de la Meuse jusqu’à la Manche, les combats n’ont été que sporadiques. À Tizi, les combats d’infanterie ont rencontré une violence assez proche, et le dissident de l’Anti-Atlas n’était pas moins combatif que le conscrit lassé par huit mois de drôle de guerre. Finalement, la 1ère *Panzerdivision,* engagée en pointe de l’effort, n’a subi en tout que 2,2% de pertes, à peine plus que les troupes françaises de l’Anti-Atlas. C’est bien le mouvement qui a pris l’ascendant sur le feu.

Des différences fondamentales demeurent dans l’emploi des chars. Tandis qu’en 1934 comme en 1940, les Français continuent de les employer disséminés en appui de l’infanterie, les Allemands opèrent une innovation décisive en engageant l’arme blindée de façon autonome à une échelle opérative. Mais n’oublions pas que cette évolution était encore impensable en Pologne en 1939 et que, pour la plupart des généraux réticents, son «expérimentation» en mai 1940 était censée la condamner à l’échec. Quant au groupement motorisé du Colonel Trinquet, où l’armement des automitrailleuses équivaut celui des chars légers qui composent à 62% les *Panzerdivisionen*[[116]](#footnote-116), il est devenu de plus en plus autonome en exploitant vers le Draa puis jusqu’à Tindouf. Nul ne sait où cette évolution aurait pu aboutir si elle avait été poursuivie jusqu’en 1940.

Conclusion

Dès 1934, l’armée française au Maroc réhabilite des principes de la guerre de mouvement, bien avant la Wehrmacht de 1940. Dans des proportions diverses, la motorisation s’impose comme l’outil longtemps attendu pour restaurer la surprise tactique, la manœuvre par encerclement et l’exploitation rapide et profonde des succès pour en faire une victoire décisive. Ces modes tactiques concourent aux mêmes effets qui sont d’ordre psychologique bien plus que physiques, et reposent davantage sur la manœuvre que sur le feu. Ils rejoignent par là la théorie de l’approche indirecte de Liddell Hart. Les circonstances ayant bridé les enseignements français au Maroc, le moment historique de la motorisation profite ensuite à celui qui est le mieux disposé à entendre une vérité nouvelle. Car Liddell Hart écrivait à ce propos: «*l’acceptation des visions prophétiques […] a toujours dépendu de chefs, qui doivent être des stratèges philosophes sachant trouver un compromis entre la vérité et sa réceptivité par les hommes […dont] l’opposition est d’autant plus forte que la vérité prend la forme d’une idée neuve»[[117]](#footnote-117).* Pour l’Allemagne, le Général Guderian a eu l’avantage de commander un corps blindé autonome, fer de lance d’une manœuvre conforme à cet esprit, pourvu d’une élite d’officiers à l’intelligence en quête de nouveauté, et donc d’imposer ses idées par les faits. Pour la France au contraire, le Colonel de Gaulle ne commandait à Montcornet qu’une division incomplète et isolée, au milieu d’une armée dont la déroute était déjà consommée et dont la sclérose intellectuelle des officiers empêchait de percevoir la moindre anomalie expérimentale. Les mêmes idées sont restées lettres mortes.

*Saint-cyrien de la promotion «Chef d’escadrons RAFFALLI» (1998-2001), le Chef de bataillon Thibault de LACOSTE LAREYMONDIE, après avoir choisi l’infanterie, a servi comme chef de section au 16ème BC, puis comme commandant d’unité au 35ème RI. En 2011, il a rejoint le CSEM comme stagiaire.*



## Nouvelles d’Amérique[[118]](#footnote-118)



**L’*US Army* fait son point de situation annuel**

*Par le Colonel DARRAS*

**C**omme chaque année, l’*US Army* publie son point de situation: «*The Army posture Statement*» (*APS* 2012). **Ce document est destiné à un auditoire interne comme politique. Il décrit les actions menées et à venir et les défis de l’institution. C’est donc un document-cadre qui permet d’affirmer la qualité des résultats obtenus, de légitimer les demandes budgétaires futures et de fixer les priorités pour l’année en cours.** Ce document se démarque de celui de l’année dernière en ce qu’il n’est pas le testament d’un *Chief of Staff of the Army* (*CSA*) descendant. Il décrit clairement la vision du *CSA* actuel, le Général Odierno. La ligne directrice est globalement inchangée avec les efforts orientés sur la fin des opérations en cours, la transition et la modernisation. Cependant, à l’approche des décisions qui vont résulter du débat sur le budget 2013, l’*APS* 2012 décrit plus précisément les modalités de la transition et les objectifs de la modernisation.

**En synthèse, on peut noter:**

* **une transition calme, axée sur une conservation des acquis des dix dernières années (accès à la réserve, fidélisation de l’élite, etc.) et une réorganisation pour une gestion plus responsable des ressources, le tout dans le cadre d’une baisse des effectifs et des moyens et d’un besoin de remise en condition;**
* **une modernisation, par le développement et la mise en service de nouveaux équipements ainsi que par une nouvelle organisation;**
* **le tout pour obtenir une *Army* toujours polyvalente, moins nombreuse, mieux équipée et formée, et prête à accroître ses effectifs à la demande.**

*Commentaires du rédacteur:*

*Dans ce document, l’US Army se conçoit comme l’ensemble armée de terre d’active, garde nationale et réserve, même si les deux dernières composantes publient des documents parallèles.*

*Ces trois documents sont accessibles:*

*- Pour l’Army:* [*http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/c/downloads/239126.pdf*](http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/c/downloads/239126.pdf)

*- Pour la Garde Nationale:* [*http://www.ng.mil/features/ngps/default.aspx*](http://www.ng.mil/features/ngps/default.aspx)

*Pour la Réserve:*

* *[http://issuu.com/warrior-citizen/docs/2011](http://issuu.com/warrior-citizen/docs/2011arps?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Flight%2Flayout.xml&showFlipBtn=true)*

*[arps?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Flight%2Flayout.xml&showFlipBtn=true](http://issuu.com/warrior-citizen/docs/2011arps?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Flight%2Flayout.xml&showFlipBtn=true)*

## Le contexte

Le contexte stratégique général est décrit dans des termes maintenant habituels. Ceux-ci font référence à un monde moins sûr, plus incertain, où les menaces sont plus diverses, plus diffuses et déstabilisantes, alors que les capacités économiques des pays occidentaux décroissent relativement, limitant leur aptitude à soutenir un effort de sécurité.

Dans ce cadre, l’*US Army* est présentée comme la force d’action décisive seule à même de résoudre les conflits majeurs. À ce titre, elle doit pouvoir proposer au président des États-Unis un «nombre significatif d’options sur l’ensemble du spectre des conflits». Elle est entrée dans une phase de transition.

Elle présente un bilan élogieux (voir les chiffres en annexe):

* en Afghanistan, où les efforts se poursuivent et où l’*Army* s’est distinguée par son courage, sa flexibilité et ses capacités uniques en termes de soutien;
* en Irak, où l’*Army* a pris la part essentielle du succès en faisant montre des mêmes qualités;
* dans le reste du monde, où l’*Army* est engagée en Corée, aux Philippines, au Sinaï, à Guantanamo, en Bosnie, au Kosovo et dans la corne de l’Afrique;
* sur le territoire national, où elle a conduit des missions d’assistance aux autorités civiles avec respectivement 900 et 10.000 hommes déployés pour répondre aux catastrophes naturelles que furent les tornades du printemps 2011 et l’ouragan Irène de l’été de la même année, et où 1.200 réservistes contribuent à la surveillance de la frontière mexicaine.

*Commentaires du rédacteur:*

*Le succès en Irak est décrit comme la libération de 25 millions d’Irakiens de la tyrannie, l’élimination d’une menace à la sécurité des États-Unis, la répression de l’insurrection et la transmission dans des conditions responsables de sa destinée au peuple irakien.*

L’*US Army* doit aussi prendre sa part des difficultés financières de la Nation. Elle demande à ce que les blocages politiques qui ont retardé les votes de budget avant 2012 ne se reproduisent pas. Elle remercie le Congrès d’avoir fait l’effort de voter rapidement le budget 2012.

*Commentaires du rédacteur:*

*Dans la procédure budgétaire américaine, le vote d’un budget peut être retardé. Globalement, les montants alloués l’année précédente sont reportés jusqu’au vote du nouveau budget. Cela a des conséquences négatives sur tous les programmes car l’US Army est contrainte de restreindre ses dépenses par palier compte tenu de l’incertitude qui touche son budget.*

L’army à venir

Deux conclusions sur l’avenir de l’*Army* sont tirées de cette analyse:

* la nature de la force pour remplir ses rôles définis comme: *Prevent, Shape and Win*. On peut les traduire par «prévenir, influencer (dans le sens de façonner), vaincre»
* la nature de l’institution qui doit lui permettre de remonter en puissance à la demande et à tout moment.

Le rôle «prévenir» de l’*US Army* lui impose d’être dissuasive et donc forte et crédible.

Le rôle «influencer» est conçu comme le développement des relations internationales militaires et donc des capacités et missions qui vont avec.

Le rôle «vaincre» exige la capacité de dominer tous les adversaires potentiels.

Les capacités nécessaires à l’accomplissement de ces trois rôles doivent être complétées par une capacité robuste pour agir dans le cyberespace.

*Commentaire du rédacteur:*

*Les rôles de l’US Army tels que définis ci-dessus sont apparus fin 2011. Ils sont à mettre en parallèle avec les rôles de l’armée de Terre française : protéger, gagner, stabiliser, normaliser, aider, tels que définis sur son site :* [*http://www.defense.gouv.fr/terre/presentation/presentation-de-l-armee-de-terre/presentation-de-l-armee-de-terre*](http://www.defense.gouv.fr/terre/presentation/presentation-de-l-armee-de-terre/presentation-de-l-armee-de-terre) *.*

La capacité d’expansion ou de remontée en puissance de l’*US Army* repose sur quatre qualités:

* l’existence d’un encadrement nombreux de sous-officiers et d’officiers d’état-major entre temps de commandement de compagnie et de régiment.
* l’investissement dans les forces spéciales pour offrir plus d’options au pouvoir politique.
* l’accès simple au personnel et unités de la garde nationale et de la réserve.
* la capacité de réponse de la base industrielle.

*Commentaires du rédacteur:*

*Ce concept de capacité d’expansion est apparu fin 2011 dans le cadre des réflexions sur les lignes directrices de l’adaptation de l’US Army à son nouvel environnement. Il est le reflet d’une certaine relation au monde politique.*

La transition

Le souci principal de l’*US Army* est de réaliser une transition maîtrisée dans la durée, de la sortie des conflits afghan et irakien à la concentration sur la préparation du futur en passant par la remise en condition et la baisse des effectifs. L’échéance est fixée à l’année 2017, si des contraintes budgétaires supplémentaires ne sont pas imposées d’ici là.

L’*US Army* souhaite une transition douce pour éviter de retomber dans les travers du passé qui avaient conduit après la Seconde Guerre Mondiale et la guerre du Vietnam à une diminution drastique des effectifs et des moyens, accompagnée d’une dilapidation de l’expérience acquise, d’une fuite des élites et de pertes capacitaires importantes.

*Commentaires du rédacteur:*

*Le tout est résumé dans le concept de «Hollow Force», que l’on peut traduire par force vide ou vidée de sa substance. Ce concept a été décrit dans la lettre du DLT du mensuel d’octobre 2011.*

Les acquis des dix dernières années qui doivent être préservés sont:

* le changement de nature des forces de réserve que sont la garde nationale et la réserve: elles sont passées du statut de réserve stratégique, sorte de deuxième rideau de forces en cas de conflit majeur, à celui de réserve opérationnelle mobilisable autant que de besoin.
* l’expérience, qui passe par la fidélisation des élites en adaptant les parcours professionnels, le style de commandement hors opérations («*the art of garrison command*») et les activités en temps de paix. Cette fidélisation sera aussi une des conséquences de l’investissement dans la condition et dans la reconnaissance du personnel.
* l’intégration forces spéciales et forces conventionnelles («*general purpose forces»*), qui a permis d’améliorer la flexibilité de l’ensemble. Elle doit être améliorée et adaptée aux opérations à venir.

*Commentaire du rédacteur:*

*Sans la bascule de statut des réserves, l’US Army n’aurait pu mener à bien les opérations des dix dernières années. Elle compte investir dans ses réserves pour pouvoir préserver certaines capacités de l’active qu’elle compléterait à la demande en puisant dedans.*

L’*US Army* doit aussi se réorganiser, essentiellement dans les domaines de responsabilité de la chaîne organique. Les trois axes de cette réorganisation sont:

* générer les forces à moindre coût;
* réformer le processus de développement des équipements;
* réduire la facture énergétique.

La réduction des coûts de génération de forces implique une révision des processus et méthodes de gestion de l’*US Army*. Un certain nombre d’initiatives en la matière ont déjà été prises, comme celle qui permettra à l’institution d’être totalement ouverte à l’audit en 2017.

La réforme du processus d’acquisition vise à diminuer les coûts et à améliorer l’efficacité du développement et de l’acquisition des équipements. Elle passe par le développement des compétences du personnel, l’exigence dans sa sélection et sa responsabilisation, l’ouverture du processus à plus de parties prenantes (des spécialistes de l’acquisition aux utilisateurs), l’amélioration et la simplification des stratégies, etc.

*Commentaires du rédacteur:*

*Cette réforme du processus d’acquisition est une vieille ambition qui se heurte globalement et en permanence à de nombreux freins mais qui ouvre la porte à des progrès ciblés importants.*

La facture énergétique doit être réduite dans tous les domaines, en garnison comme dans les activités opérationnelles. L’*US Army* s’engage en la matière dans une vaste entreprise.

*Commentaires du rédacteur:*

*Cette question fait dire dans certains cercles que la recherche essentiellement civile en la matière pourrait céder au moins en partie le pas à la recherche militaire.*

La remise en condition consiste à consacrer un effort budgétaire important à la remise à niveau opérationnel des matériels et personnels à la sortie des conflits.

La baisse des effectifs arrêtée à 80.000 dans la composante active de l’*US Army* se traduira par la dissolution d’au moins 8 brigades interarmes sur 45, et peut être plus en fonction des décisions à venir sur leur renforcement par un troisième bataillon de manœuvre et un bataillon du génie.

*Commentaires du rédacteur:*

*Le chiffre de 5 brigades supplémentaires à dissoudre est avancé pour arriver à un total de 32.*

La modernisation

* ***Une nouvelle organisation***

Le système de cycle opérationnel développé en 2006, et qui ne fut jamais parfaitement mis en place en raison de la pression opérationnelle, est encore revu. Il consistera en un mélange d’unités d’active et de réserve qui entreraient dans ce cycle, et d’un certain nombre d’unités qui, en raison de leurs caractéristiques particulières, seraient opérationnelles en permanence.

*Commentaire du rédacteur:*

*Le cycle ARFORGEN (Army Force Generation) a été revu en 2010 et 2011 pour:*

* *intégrer à la préparation opérationnelle l’ensemble de la démarche capacitaire accélérée (cycles de deux ans pour mettre en service les nouveaux équipements et introduire les nouveaux programmes d’entraînement au profit des brigades en phase de montée en puissance);*
* *raccourcir la durée des 3 phases du cycle d’un an à 6 mois pour la remise en condition. L’ensemble des 3 phases doit tenir dans un ratio de 1 pour le déploiement ou l’alerte et 2 pour la remise en condition et la préparation opérationnelle avant engagement.* 
  + ***Le réseau***

Le réseau est la priorité numéro un de l’*US Army* en matière d’équipement. Il est la clé de voûte d’une armée moins nombreuse et plus efficace. L’objectif est de fournir une architecture interarmées, sécurisée et commune qui mettra à disposition à partir du «*cloud*» des informations qui permettront à la chaîne organique et aux forces de fonctionner plus efficacement.

Les programmes majeurs de ce projet sont:

* le *Warfighter Information Network-Tactical*, qui transmet la situation tactique de référence jusqu’au niveau compagnie.
* le *Joint Tactical Radio system*, outil de transmission des données et de communication à la voix pour les soldats débarqués, aéroportés, et les plateformes maritimes.
* le *Distributed common Ground system-Army*, consacré aux données renseignement, de la compagnie aux états-majors de forces terrestres.
* le *Joint Battle Command Platform*, qui transmettra des données de situation pour appuyer la prise de décision dans les véhicules et les PC de l’*Army* et du *Marine Corps*.
* le *Net Warrior*, qui donnera aux chefs débarqués la connaissance de situation et les informations nécessaires à l’amélioration de l’efficacité au combat et à la diminution des tirs fratricides.

L’ensemble de ces programmes est testé deux fois par an dans le cadre des exercices *Network integration Evaluation*.

* ***Le véhicule de combat d’infanterie***

Le *Bradley* a atteint ses limites en termes de potentiel de modernisation et ne répond plus aux besoins opérationnels du moment. Le futur véhicule appelé *Ground Combat Vehicule* devra transporter neuf hommes dans des conditions de protection, de mobilité et de connectivité améliorées. Il devra en plus pouvoir intégrer toutes les modernisations souhaitables. L’*US Army* insiste sur l’échéance de sept ans pour la mise en service.

*Commentaires du rédacteur:*

*Les débuts de ce programme sont difficiles. Il est parfois remis en cause au niveau politique. Les conditions posées rencontrent aussi l’hostilité de certains industriels. Le débat ne semble pas encore clos.*

* ***Le véhicule tactique léger***

Le véhicule tactique léger ou *Joint Light Tactical Vehicle* (*JLTV*) est destiné à remplacer le vieux *Hummer*, qui ne couvre plus l’ensemble du besoin opérationnel. Il doit combiner les performances du *Hummer* et la protection du *MRAP*. Il est destiné à devenir le véhicule à tout faire de l’*US Army*.

*Commentaires du rédacteur:*

Ce programme est aussi sur la sellette. L’*Army* et le *Marine Corps* ont donc réduit leur ambition en termes de volume. L’*Army* ne souhaite aujourd’hui remplacer qu’un tiers de ses *Hummer* par le JLTV.

* ***Le système combattant***

Le système combattant ou *Soldier System* consiste à améliorer l’efficacité du soldat américain. Il est développé dans le cadre de l’étude sur le groupe de combat. Il vise à améliorer la protection, la létalité, la connaissance de situation et la mobilité du soldat et de son groupe.

**\***

**\* \***

**ANNEXE**

**DES CHIFFRES ET DES LETTRES**

En parcourant ce dossier, il est intéressant de noter les chiffres cités, mais aussi les expressions employées pour soigner l’image et motiver l’*Army* et son personnel.

**Les chiffres**

* 1% des Américains servent dans l’*US Army;*
* décorations attribuées sur le théâtre afghan pour actions de valeur: 5437 dont 4 médailles d’honneur, 241 *Silver Stars* et 8 *Distinguished service cross*;
* décorations attribuées sur le théâtre irakien pour actions de valeur : 8238 dont 2 médailles d’honneur, 408 *Silver Stars* et 16 *Distinguished Service cross*;
* les réductions d’effectifs: - 80.000 pour l’*Army* d’active, de 570.000 à 490.000;

4.500 pour la garde nationale, de 358.000 à 353.500.

1.000 pour la réserve, de 206.000 à 205.000;

18.000 soldats sont membres du programme *Integrated Disability Evaluation System*, qui décide de la capacité à la poursuite des services des militaires blessés ou affectés par les opérations;

aujourd’hui 192.000 soldats américains sont déployés dans environ 150 pays;

1,1 million de soldats ont été engagés au combat ces derniers dix ans;

l’*US Army* a perdu 4.500 des siens et a eu 33.000 blessés.

**Les lettres**

Les expressions qui reviennent en boucle pour caractériser l’*Army* et son personnel sont:

* L’*US Army* de 2020 doit être plus fine, adaptable, innovante, flexible, agile, intégrée, synchronisée, létale et capable de frapper de manière discriminante.
* L’*US Army* est la force éprouvée au combat la mieux entraînée, la mieux équipée et la mieux commandée. Elle est la force la plus létale, agile, adaptable et capable.
* L’*US Army* reflète la diversité et les valeurs pérennes de la Nation: le travail, le devoir, l’esprit de service, la détermination, l’honneur et la compassion.
* L’*US Army* doit être une force crédible, sûre, endurante et respectueuse de ses partenaires; elle doit avoir des soldats de qualité, des chefs agiles et capables de s’adapter, des unités versatiles[[119]](#footnote-119), un entraînement réaliste et des équipements modernes. Elle doit être dominante. Son succès repose sur le soutien du peuple américain. Elle doit disposer d’un mélange versatile de capacités, de formations et d’équipements qui soit létal, agile, adaptable, réactif et d’un coût supportable. Elle doit disposer d’un avantage technologique important.



## Nouvelles de Grande Bretagne[[120]](#footnote-120)



**L’armée de terre britannique**

**à la croisée des chemins.**

*Par le Colonel KOLODZIEJ*

***Les lecteurs des* Cahiers du CESAT *sont habitués à lire les «Nouvelles d’Amérique». La direction de la publication propose désormais également à la lecture des articles relatifs aux principales armées de terre européennes. La* British Army *ouvre ce nouveau cycle.***

**A**u Royaume-Uni, la Marine a toujours eu préséance sur les deux autres armées. On la qualifie d’ailleurs sous le terme évocateur de «*Senior Service*» et les marins britanniques en tirent une légitime fierté, qui leur vient de grandes victoires navales remportées sur les Espagnols ‒ Invincible Armada ‒, sur les Allemands ‒ bataille du Jütland ‒ et sur les Français – Aboukir et Trafalgar. L’armée de terre ‒ *l’Army* ‒ ne vient qu’en second, et cette position résulte d’une tradition militaire terrestre du Royaume-Uni relativement récente et très expéditionnaire. Pourtant, au Royaume-Uni et hors de ses frontières, l’*Army* jouit d’un prestige et d’une réputation qui en font un modèle et une référence pour les autres et, bien souvent, pour l’armée de Terre française.

Ce qui confine parfois à la fascination est-il fondé ou, pour dire les choses autrement et les analyser avec un peu plus de précision, quelles sont vraiment les forces et les faiblesses de cette *Army* qui semble si fréquemment prise comme modèle à suivre? Sans prétendre à l’exhaustivité, le présent article vise à dresser à grands traits un portrait instantané d’une *Army* en pleine mutation, doutant d’elle même, aux prises avec des réformes difficiles et profondes ayant pour objectif de la préparer aux défis du futur tout en préservant ses racines et son identité si particulière, socle précieux sur lequel repose l’ensemble de l’édifice.

Figurant parmi les toutes premières du monde, l’*Army* reste en effet un ensemble cohérent et complet de capacités modernes où des fissures apparaissent cependant; c’est le thème de la première partie. La seconde partie décrit les profondes mutations que l’*Army* est en train de subir autant que de mettre en œuvre sous la double pression de la revue stratégique de 2010 et des impasses opérationnelles dans lesquelles elle se trouve, tout particulièrement en Afghanistan. Enfin la dernière partie esquisse ce que devrait être l’*Army* du futur proche, la nouveauté dans ce domaine étant qu’elle lie désormais son sort d’une manière inédite à celui de l’armée de Terre française.

**Un ensemble cohérent d’apparence, cimenté par une très forte identité, mais un ensemble fissuré et daté**

Laissons parler les chiffres: l’*Army*, c’était jusqu’à l’été 2011 plus de 100.000 hommes et femmes tous professionnels, répartis en deux divisions engerbant sept brigades interarmes, deux brigades blindées, quatre brigades mécanisées et une brigade aéromobile. Il fallait bien entendu y ajouter des éléments de théâtre et un dispositif socle organisé autour de quatre divisions territoriales dédiées aux fonctions organiques: recrutement, formation, protocole, maintenance et soutien général. S’agissant des équipements majeurs, jusqu’au début 2011, l’*Army* alignait encore 345 chars de bataille *Challenger 2*, 785 véhicules blindés de combat de l’infanterie *Warrior*, près de 2.000 véhicules blindés de transport de troupes, 166 canons automoteurs de 155 mm, 53 hélicoptères *Lynx* et 67 hélicoptères *Apache*. L’outil de combat était sérieux, complet, et avait de quoi impressionner ceux qui la commandaient, ceux qui la côtoyaient, ceux qui l’employaient et ceux qui l’affrontaient sur les théâtres d’opérations.

Dans ce domaine de l’emploi, il faut souligner que l’*Army* a été depuis 2003 très fortement sollicitée en opérations. Il est même exact d’écrire que dans la durée, depuis 2006, elle a été employée bien au-delà des ses capacités techniques et humaines dans des opérations qui, de surcroît, ont été à maints égards des échecs. Son engagement en Irak, de 2003 à 2009, lui a laissé un goût particulièrement amer d’autant plus qu’à cette campagne fortement contestée au Royaume-Uni s’est superposée, de 2006 à 2009, un difficile et coûteux engagement en Afghanistan, d’environ 8.000 hommes. Pour mesurer les efforts consentis, il est utile de rappeler que, pour l’essentiel, c’est dans les rangs de l’*Army* que servaient les 179 Britanniques tués en Irak. De la même manière, c’est dans ses rangs que sont tombés la très grande majorité des 398 Britanniques tués en Afghanistan depuis 2001.

À travers ces chiffres se dessine l’image d’une *Army* très sollicitée par les opérations tandis que ses équipements et ses structures restaient fortement marquées par le paradigme du combat blindé mécanisé hérité de la guerre froide. Il en est résulté l’apparition un véritable hiatus entre une organisation, des équipements et des modes de pensée très datés et une réalité opérationnelle de type contre-insurrectionnel. Pragmatiques, les Britanniques ont alors adapté leur outil au fil de l’eau, notamment par le truchement des urgences opérationnelles et, bénéficiant dans ce cadre de lignes de crédit généreuses, ils ont poussé ce système à ses extrêmes limites, finissant par créer en Afghanistan une armée différente de celle qui vivait et se préparait au Royaume-Uni. Cette armée d’Afghanistan est équipée différemment et opère différemment. La mise en condition opérationnelle s’est certes adaptée, mais la gestion des équipements majeurs n’a pas suivi. Aujourd’hui, à cause des excès de spécialisation du théâtre afghan, le parc des équipements est hétéroclite, fragmenté et non maîtrisé, personne n’étant capable de comptabiliser l’existant…

Dans un tel contexte de fragmentation et d’apparition de profondes fissures, l’*Army* a tenté de préserver sa cohérence globale en misant sur l’immatériel: sur ses valeurs profondes et son identité notamment, qu’incarne le système régimentaire. Mais cette approche a vite atteint ses limites, et son effet n’a pas pu compenser seul les défauts structurels et systémiques d’une *Army* cohérente en apparence mais, dans les fait, très datée, fragmentée, fissurée et doutant d’elle-même.

**Des réformes nécessaires, accélérées par la crise**

Le changement a tout d’abord eu une origine politique. En effet, l’alternance a porté au pouvoir au printemps 2010 un gouvernement de coalition (conservateurs - libéraux démocrates). Compte tenu d’un héritage et d’un contexte économique et budgétaire difficile, ce gouvernement s’est, pour la Défense, lancé dans une revue stratégique d’envergure, la *Strategic Defence and Security Review* (SDSR), visant à rationaliser l’outil de défense tout en réalisant des économies. Pour l’*Army*, cette revue stratégique, combinée à la perspective d’une baisse significative de l’engagement britannique en Afghanistan et au repositionnement stratégique des États-Unis au profit de la zone pacifique, a donné le signal d’une prise de conscience et d’un très profond remodelage.

La prise de conscience est simple: il s’est agi d’admettre, selon les propres termes du Général Sir Peter Wall, *Chief of General Staff*, que l’ère de l’abondance est bien terminée et qu’il faut passer d’une armée de terre qui raisonnait uniquement son fonctionnement, ses structures et son emploi en termes de besoins, à une logique fondée sur des moyens dorénavant très comptés. Il s’ensuit, imposé par le niveau politique, un profond remodelage du format, des capacités et des structures.

S’agissant du format, la cible à atteindre en 2015, initialement fixée l’*Army* en 2010, a d’abord été de 95.500 hommes entraînés, soit une baisse de 7.000. La crise s’aggravant au Royaume-Uni en 2011 tandis que les trous budgétaires à combler se révélaient abyssaux, le ministère de la Défense a alors imposé des réductions supplémentaires aux trois armées et à son personnel civil. Pour l’*Army*, l’effort supplémentaire a abouti à une cible finale en 2015 de 89.000 hommes entraînés et 82.000 à horizon 2020 tandis que les forces de réserve monteront significativement en puissance. Ce périmètre en effectif doit en théorie permettre à l’*Army* de disposer de cinq brigades multi-rôles dont l’effectif serait de 6.500 hommes chacune. À ces brigades s’ajoute la 16ème brigade d’assaut par air, échelon d’urgence avec la brigade des *Royal Marines* qui, elle, appartient à la *Royal Navy*.

En matière d’équipement, la SDSR a décidé l’arrêt net de nombreux programmes qui n’étaient pas encore irréversibles car non encore entrés dans leur phase de production. Par ailleurs, elle a décidé que l’*Army* perdra 40% de ses chars *Challenger 2* et 35% de ses canons automoteurs de 155 mm, décisions qui illustrent clairement une volonté de clore le chapitre d’une armée de terre lourde et orientée vers un emploi massif et classique en centre Europe.

Enfin, les réformes les plus marquantes touchent l’organisation; elles vont loin et en disent long sur la volonté du commandement de remodeler complètement l’outil terrestre. La structure de l’*Army* et, partant, son mode de fonctionnement, en seront profondément changés. L’évolution a d’ailleurs déjà débuté aux échelons sommitaux. Sans parler du niveau interarmées qui, à l’instar de ce qui se passe dans chacune des trois armées, se transforme profondément, l’*Army* modifie son commandement central en créant un état-major unique qui regroupe sous le vocable «*One Army Staff*» l’équivalent de l’EMAT et du CFT, afin à la fois de réduire ses effectifs et de créer des synergies au sein d’une structure de commandement unique et matricielle. Plus parlante encore est la décision prise à l’automne dernier d’abandonner la segmentation classique par arme ou par fonction opérationnelle au profit de quatre capacités génériques. C’est peut être cette dernière décision qui est la plus significative, car marquant la volonté et le besoin de penser, préparer et mener l’engagement opérationnel d’aujourd’hui et de demain selon des paradigmes entièrement nouveaux.

**Quelle Army pour demain?**

Le lecteur l’aura compris, en moins de trois années, l’*Army* a commencé une entière métamorphose. À bien des égards elle l’a subie, à d’autres elle l’a anticipée. L’objectif de son chef, le Général Sir Peter Wall, est de compresser au maximum dans le temps les étapes douloureuses de réductions d’effectif et de restructurations pour déboucher, aussi rapidement que possible, sur une ère de stabilisation puis de stabilité pour le nouveau modèle, période pendant laquelle le nouvel outil pourra alors faire ses preuves.

À quoi ressemblera donc l’*Army* des années futures? La question de sa cible intermédiaire (89.000 en 2015) et finale (82.000 en 2020) en effectifs a déjà été évoquée. Il faut néanmoins préciser que cette contraction s’accompagnera d’une montée en puissance très significative de la réserve qui, en 2020, doit atteindre la cible de 30.000 et donc progresser significativement en qualité et en niveau d’entraînement.

S’agissant des structures, sous le commandement du «*One Army Staff*», il est très probable que le niveau divisionnaire, opérationnel autant que territorial, disparaîtra au profit de structures ressemblant à nos EMF pour la partie opérationnelle et à nos régions Terre pour la partie territoriale. L’organisation cible pour la force terrestre britannique sera constitué d’un état-major de niveau divisionnaire sans troupe rattachée, de cinq brigades multi-rôles, d’une brigade d’assaut par air et enfin d’éléments d’environnement: forces spéciales et logistiques, régiments spécialisés ou rattachés à la brigade des commandos Marine (qui, elle, appartient à la *Navy*), l’ensemble représentant un volume de quatre brigades environ. En vertu des choix et des abandons décidés dans le cadre de la SDSR ‒ réduction du nombre de chars et de canons lourds ‒, l’ambition pour les brigades multi-rôles est qu’elles soient polyvalentes, standardisées, plus souples et moins lourdes, tout en conservant un bon ratio protection/capacité d’agression. Ce modèle s’appuie, enfin, sur un cycle de projection à cinq temps sur trente mois et une disponibilité opérationnelle modulable et différenciée. Il permet, par rotation et dans un contexte de moyens comptés, de concentrer les efforts d’équipement et d’entraînement sur les brigades d’urgence et sur deux brigades multi-rôles.

De surcroît, comme je l’ai déjà précisé, c’est très certainement l’abandon de la segmentation organique traditionnelle par arme qui paraît être le pas le plus audacieux. Son remplacement par quatre capacités ‒ contact, commandement renseignement, appuis et enfin soutien ‒, d’une part, prend beaucoup mieux en compte la réalité des engagements opérationnels d’aujourd’hui et de demain dans l’emploi des forces mais, d’autre part, devrait surtout permettre de beaucoup mieux intégrer les démarches capacitaires au sein d’une même grande famille de combattants. Les gains en personnel, en cohérence et en intégration seront très certainement significatifs.

Enfin, on ne peut évoquer le futur de l’*Army* sans évoquer l’impact qu’aura sur elle et pour elle la coopération franco-britannique mise sur les rails par les traités de Lancaster House signés le 2 novembre 2010. Quelle est en détail la vision de l’*Army* sur cette démarche? Dans un processus global impliquant totalement le niveau interarmées et les domaines capacitaire et industriel, elle a fait sien l’objectif de ces traités et de rendre les outils de défense français et britannique interopérables. Concrètement, l’*Army* comprend ce vocable de la manière suivante: en évitant de les faire devenir trop interdépendants, et sans mélanger les identités ‒ paramètre qui est à la fois le génie, le sel et le ciment de nos unités ‒, il s’agit, en fait, d’aligner les outils pour les rendre miscibles, compatibles et interchangeables afin de les équiper, les préparer et les engager ensemble à chaque fois que cela sera jugé possible, nécessaire ou tout simplement opportun. En termes de succession des actions, cette démarche consiste d’abord pour elle à réfléchir avec l’armée de Terre (française) à la manière dont nos forces se battront demain, face à quel adversaire, sur quel terrain, selon quelles méthodes, avec quelles capacités partagées ou complémentaires. Ensuite, il s’agit de rapprocher, voire d’intégrer nos procédures dans les domaines de l’emploi des forces, de la formation des individus et des unités, de l’entraînement et de l’engagement. Il s’agit de partager les moyens et les domaines d’excellence pour éviter les doublons dispendieux et accéder à deux à ce qui est devenu hors de prix pour un seul. Même si elle est décrite en termes volontairement très génériques et simplificateurs, on voit bien que, dans cette démarche, l’*Army* se lie à l’armée de Terre française dans une approche existentielle, «à la vie, à la mort». L’*Army* de 2020 ne pourra être pensée qu’en rapport et par rapport à l’armée de Terre française, et réciproquement. Dans un pays où Azincourt et Waterloo sont des noms qui font toujours vibrer, l’évolution est d’importance…

**En conclusion**, il est exact de dire que l’ *Army*, qui s’est longtemps complu dans un complexe de supériorité qui la maintenait dans un splendide isolement, a entrepris une métamorphose digne de celle qu’elle avait connu au début du XIXème siècle sous l’impulsion conjointe des ducs d’York et de Wellington ou, à la fin du siècle suivant, sous celle du Général «*Ginger*» Bagnall. Elle n’avait guère évolué depuis. Profondément fissurée et datée en dépit d’apparences flatteuses, elle a entrepris, sous l’effet conjoint de ses échecs en Irak et en Afghanistan, comme sous celui de la crise budgétaire et de la SDSR, une mutation existentielle radicale dont le rythme et les ambitions impressionnent. Son audace consiste aussi à lier d’une manière inédite son sort à celui de l’armée de Terre française dont elle est très proche à maints égards. On ne peut donc préjuger de l’avenir de l’*Army* que si on l’appréhende dans une démarche d’ensemble dans laquelle les forces armées de la France et de la Grande Bretagne ont partie liée. Les récentes opérations en Lybie en ont été la première manifestation, comme d’ailleurs le premier test, et on sourit en se rappelant que Talleyrand appelait de tous ses vœux ce rapprochement lors des négociations de la paix d’Amiens, et qu’il aura fallu deux siècles pour enfin le réaliser.

En dernier lieu, il convient aussi de mentionner l’ampleur des efforts et des renoncements qu’un tel rapprochement implique. Efforts profonds, obstinés et prolongés dans le temps pour ajouter l’ingrédient essentiel qu’est la confiance à l’alignement des outils. Renoncements enfin, car se lier ainsi à un partenaire privilégié signifie aussi tourner le dos à beaucoup d’autres. Sauf pour les États-Unis, c’est bien le choix de l’*Army*; est-ce aussi celui de l’Armée de Terre française?

*Saint-cyrien de la promotion «Lieutenant-colonel GAUCHER» (1983-1986), le Colonel KOLODZIEJ est officier de l’arme blindée cavalerie. Il a commandé le 4ème régiment de chasseurs et a servi à plusieurs reprises au Royaume-Uni. Ancien auditeur du Royal College of Defence Studies, titulaire d'un Master of Arts (défense et relations internationales) avec mention de l'université Kings College de Londres, il est actuellement attaché des forces terrestres près l'ambassade de France à Londres.*



**On a aimé**

**L’impardonnable défaite[[121]](#footnote-121)**

**De Claude QUETEL**

***L’impardonnable défaite*** est un ouvrage extrêmement bien documenté qui s’appuie sur un panel de références particulièrement ouvert. La provenance et le positionnement idéologique très variés de ses sources garantissent à l’auteur un traitement du sujet le plus complet possible, tout en représentant un excellent gage d’objectivité. À l’heure où de nombreux ouvrages exploitent le filon éditorial du soixante-dixième anniversaire de la débâcle de 1940, ce livre n’apporte pas d’éléments foncièrement nouveaux (pas de « *scoop*») mais, contrairement à de nombreux auteurs, Claude QUETEL fait ici le choix de sortir de son rôle objectif d’historien en portant un jugement sur les évènements qu’il relate.

La thèse est simple: au regard des crimes commis par les Nazis par la suite, peut-on se pardonner d’avoir perdu cette bataille, qui plus est de manière aussi flagrante et aussi prévisible ? Posée dès l’avant-propos, cette question oriente la lecture de l’ensemble du livre. Et le résultat est saisissant ! En effet, tenu en haleine par une écriture attachante qui rend la lecture de l’ouvrage facile malgré sa remarquable densité, le lecteur est captivé par ce récit surréaliste de tous les manquements, individuels ou collectifs, qui ont conduit, en à peine vingt ans, la France triomphante de 1918 à la catastrophe de 1940. Ainsi, ce livre se lit comme une tragédie classique, dont l’issue est connue (la mort inéluctable du héros), mais dont l’intérêt réside dans les ressorts profonds, humains, psychologiques ou moraux, qui conduiront à ce triste dénouement.

Très critique vis-à-vis de la France des années 20 et 30, avec même parfois une pointe d’ironie, l’auteur montre par ailleurs de manière intéressante à quel point les images d’Épinal classiques au sujet de la République de Weimar sont fausses. En effet, la reconstruction de l’outil militaire allemand avait commencé bien avant l’arrivée de Hitler au pouvoir et, sans cet effort, le régime nazi n’aurait jamais été capable de se lancer ainsi à la conquête de l’Europe.

***L’impardonnable défaite***est donc un ouvrage qui mérite d’être lu et analysé. Quelques analogies intéressantes avec la société ou l’outil militaire français d’aujourd’hui devraient d’ailleurs conduire un lecteur non dépourvu d’esprit critique constructif à en tirer, en toute objectivité, des enseignements d’une grande actualité.

Enfin, s’il est clair que la lecture d’un ouvrage sur cette époque s’impose dans la formation d’un officier, ce livre répond plus aux attentes que d’autres, plus connus et généralement conseillés comme, par exemple, ***L’étrange défaite*** ou ***Le mythe de la guerre éclair***. En effet, Claude Quétel traite le sujet à travers des thèmes plus nombreux, et donc de manière plus complète, tout en bénéficiant du recul des ans. Et surtout, il s’engage et donne un avis, bon exemple de ce que l’on serait en droit d’attendre d’un officier.

*Chef d’escadron Pierre-Yves BOURBOULON*

# Armes de corruption passive

**de Jean GUISNEL[[122]](#footnote-122)**

**J**ean Guisnel, journaliste bien connu des questions de défense et de sécurité, propose dans ce livre un voyage inédit vers le coté obscur des industries d’armement. Il y dévoile les ressorts de ce monde régi par le secret et révèle le rôle de ceux qui agissent dans l’ombre pour «huiler les rouages» en reversant aux décideurs une partie des sommes que leur État paiera pour acquérir des armes. D’où des portraits de personnages hauts en couleur et, surtout, une cascade de révélations sur les dessous des grands marchés d’armement, où les responsables politiques jouent souvent un rôle déterminant. Nombre d’affaires ayant défrayé la chronique sont abordées, depuis le scandale de corruption de British Aerospace en Arable saoudite, jusqu’aux rétro commissions supposées de la vente de sous-marins français au Pakistan, en passant par les mésaventures du Rafale[[123]](#footnote-123).

À l’heure où les organisations internationales prétendent moraliser ces marchés, ce livre montre l’ingéniosité dont font preuve les marchands de canons pour renouveler des méthodes de corruption vieilles comme le monde. Il passionnera quiconque s’intéresse à ces questions, et même les lecteurs les plus avertis y apprendront peu ou prou des informations jusqu’alors ignorées.

## *Général de corps d’armée (2s) Philippe HOUBRON*



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. MBA: Masters of Business Affairs [↑](#footnote-ref-2)
3. Maître de conférences de l’Université Paris-Sorbonne, en détachement aux Écoles militaires de Saint-Cyr-Coëtquidan [↑](#footnote-ref-3)
4. Toutes les citations ci-après sont extraites de la traduction de Denise Naville, parue en 1955 aux éditions de Minuit et toujours disponible. [↑](#footnote-ref-4)
5. Basil H. Liddell Hart, “***Strategy****”* (1954), trad. fr. *Stratégie*, Paris, Perrin, 1998. Voir l’article que nous avons consacré à cet auteur dans *Les Cahiers du CESAT* n° 12, juin 2008. [↑](#footnote-ref-5)
6. Voir les articles que nous avons consacrés à ces auteurs dans *Les Cahiers du CESAT* n° 8, juin 2007 (Goltz) et n° 26, décembre 2011(Foch). Sur la postérité française de Clausewitz, voir Benoît Durieux, «***Clausewitz en France****»*, Paris, Économica, 2008. [↑](#footnote-ref-6)
7. Raymond Aron, «***Penser la guerre, Clausewitz****»*, Paris, Gallimard, 1976 (2 tomes). [↑](#footnote-ref-7)
8. Benoît Durieux, «***Relire De la Guerre de Clausewitz***», Paris, Économica, 2005. [↑](#footnote-ref-8)
9. René Girard, «***Achever Clausewitz****»*, Paris, Carnets Nord, 2007. [↑](#footnote-ref-9)
10. Voir Laure Bardiès et Martin Motte (dir.), «***Clausewitz et la pensée stratégique contemporaine****»*, Paris, Économica, 2007. [↑](#footnote-ref-10)
11. Maîtres d’ouvrage [↑](#footnote-ref-11)
12. Il s’agit de concilier, d’une part, la nécessaire autonomie permettant de faire face aux enjeux stratégiques et, d’autre part, le maintien d’une compétitivité des fournisseurs. [↑](#footnote-ref-12)
13. Chef de la division «modélisation-simulation-expérimentation» du Centre d’analyse technico-opérationnelle de Défense de la DGA. [↑](#footnote-ref-13)
14. Schéma directeur de la simulation opérationnelle 2009-2020, n° 290/DEF/EMA/PLANS/DR du 10 juillet 2009 et son appendice «simulation distribuée» n° 366/DEF/EMA/PLANS/DR du 31 aout 2010 [↑](#footnote-ref-14)
15. Simulation instrumentée (*live* en anglais): des systèmes réels sont mis en œuvre par des opérateurs réels [↑](#footnote-ref-15)
16. Simulation virtuelle: des systèmes simulés sont mis en œuvre par des opérateurs réels. On trouve aussi dans cette catégorie les simulateurs de SIOC. [↑](#footnote-ref-16)
17. SIEP: Simulateur d’instruction et d’entraînement au pilotage [↑](#footnote-ref-17)
18. Simulation constructive: des systèmes simulés sont mis en œuvre par des opérateurs simulés ou par des opérateurs réels. Exemple: jeu de guerre [↑](#footnote-ref-18)
19. SICS: système d'information et de combat SCORPION [↑](#footnote-ref-19)
20. Il s’agit de générer un environnement 100% virtuel (terrain + avatars + informations) dans lequel le sujet sera immergé, par exemple par le biais de moyens optiques, optroniques et sonores. Dans ce cas, le monde réel n’apparaît jamais, tout est simulé. [↑](#footnote-ref-20)
21. La réalité augmentée consiste à incruster des modèles virtuels (entités, éléments du terrain et/ou informations tactiques) dans des moyens optiques et optroniques en superposition du monde réel, quelle que soit la finalité de cette fonctionnalité (préparation des forces ou appui aux opérations) et quelle que soit l’origine de ces information (SIO et/ou simulation).

    Dans ce cas, le monde réel sert de théâtre à des entités qui fournissent tout ou partie des acteurs et de l’environnement. [↑](#footnote-ref-21)
22. SPO SCORPION: système de préparation opérationnelle SCORPION [↑](#footnote-ref-22)
23. ETO: étude technico-opérationnelle. PEA : plan d'études amont [↑](#footnote-ref-23)
24. CATOD: centre d’analyse technico-opérationnelle de Défense [↑](#footnote-ref-24)
25. UM TER unité de management systèmes terrestres [↑](#footnote-ref-25)
26. ELLIPSE: expertise et logiciels pour les liens d’interopérabilité permanents des simulations et de leur environnement) [↑](#footnote-ref-26)
27. ISE: ingénierie des systèmes informatiques pour les essais, des systèmes embarqués, des simulations et expérimentations [↑](#footnote-ref-27)
28. DO/UM Ter: direction des opérations [↑](#footnote-ref-28)
29. EDPI: équipe de programme intégrée [↑](#footnote-ref-29)
30. OP: officier de programme [↑](#footnote-ref-30)
31. DSRO: division simulation st recherche opérationnelle [↑](#footnote-ref-31)
32. TT: techniques terrestres [↑](#footnote-ref-32)
33. MI: maitrise de l'information [↑](#footnote-ref-33)
34. Engin blindé de reconnaissance et de combat [↑](#footnote-ref-34)
35. VBS2: virtual battle space. "Serious game" issu d'un jeu vidéo grand public (*Armed Assaut*) et tiré vers l'entraînement militaire de groupe par l'*US Army* en 2004 [↑](#footnote-ref-35)
36. PTMO: pôle tir et mise en œuvre [↑](#footnote-ref-36)
37. LVC: *live, virtual, constructive* [↑](#footnote-ref-37)
38. **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-38)
39. ***Cet article, publié dans le numéro d’avril 2012 de la Revue de la Défense nationale, est repris dans les Cahiers du CESAT avec l’aimable autorisation de cette dernière*** [↑](#footnote-ref-39)
40. Discours prononcé lors de l’inauguration de la Maison de la francophonie à Paris, le 18 mars 2011. [↑](#footnote-ref-40)
41. Créé en 1999 par quatre associations de défense et de promotion de la langue française. Ce «prix d’indignité civique», est remis annuellement à une institution ou une personnalité qui s'est particulièrement distinguée par «*sa soumission*» et sa docilité «*à promouvoir la domination de l'anglo-américain […] au détriment de la langue française*».  [↑](#footnote-ref-41)
42. Force d’intervention. [↑](#footnote-ref-42)
43. Groupements tactiques interarmes ou GTIA. [↑](#footnote-ref-43)
44. Il rejoint ainsi Antoine de Rivarol qui soulignait la clarté et la précision de notre langue. *«****De l'universalité de la* langue français*e****»*, Paris, 1784. [↑](#footnote-ref-44)
45. Traduction libre: «un entraînement dès que possible, une répartition pertinente des rôles, des données d’entrée idoines, sans oublier un «échauffement» approprié, garantissent la réussite de l’exercice assisté par ordinateur». [↑](#footnote-ref-45)
46. Traduction libre: «Bien qu’ayant le commandementde l’opération et bénéficiant des équipes d’intervention sur engins explosifs, d’une équipe de renseignement sur l’armement, voire d’une unité de recherche pour contrer la menace des engins explosifs improvisés, ainsi, bien évidement, que du contrôleur aérien avancé interarmées, de l’appui aérien rapproché et de l’appui feu hélicoptères par les Tigressur demande, mais risquant d’être pris à partie par les tirs des forces anti-afghanes, nous ne sommes pas à l’abri de morts et de blessés au combat». [↑](#footnote-ref-46)
47. Claude Hagège, *«****Combat pour le français. Au nom de la diversité des langues et des cultures****»*, Odile Jacob, Paris, 2006. [↑](#footnote-ref-47)
48. Entretien accordé par le Général (2°s) Vincent Desportes, le 6 avril 2011, au politologue Joseph Henrotin, à l’occasion de la sortie de son livre «***Le piège américain. Pourquoi les États-Unis peuvent perdre les guerres d’aujourd’hui****»*, Économica, Paris, 2011. [↑](#footnote-ref-48)
49. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-49)
50. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-50)
51. Jean Dutourd, *«****Scandale de la vertu****»***,** Ed. du Fallois, Paris, 1997. [↑](#footnote-ref-51)
52. Washington avait prévu d’imposer à la France un statut de protectorat, régi par un *Allied Military Government of Occupied Territories* (Amgot) où toute souveraineté aurait été abolie. [↑](#footnote-ref-52)
53. Créé en 1965. [↑](#footnote-ref-53)
54. Jean Dutourd, *op.cit.* [↑](#footnote-ref-54)
55. Conférence de presse du Président Jacques Chirac à Bruxelles, à l’issue du Conseil européen, le 24 mars 2006. Il poursuivra en déclarant que «*fonder le monde de demain sur une seule langue et une seule culture […] serait une régression dramatique*». [↑](#footnote-ref-55)
56. Code du soldat de l’armée de Terre. [↑](#footnote-ref-56)
57. Claude Hagège, *op. cit.* [↑](#footnote-ref-57)
58. Pour reprendre et rendre hommage à la *Défense et illustration de la langue française* de Joachim de Bellay, écrit en 1549. [↑](#footnote-ref-58)
59. Francis Ponge, *«****Pour un Malherbe****»,* Gallimard, 1965. [↑](#footnote-ref-59)
60. Le corps blindé Guderian comprenait à lui seul près de 60.000 hommes et 22.000 véhicules répartis sur seulement 4 axes de progression, ce qui occasionna l’encombrement de colonnes de véhicules allant jusqu’à 250 km. [↑](#footnote-ref-60)
61. Les Stukas attaquèrent selon la planification établie entre le Général Guderian et le Général Loerzer, commandant le IIème corps de l’armée de l’air, ce dernier refusant de changer au dernier moment de plan de manœuvre malgré les demandes du Général von Kleist. [↑](#footnote-ref-61)
62. *Forward Operation Base*: base d’opération avancée d’où les unités de la coalition lancent leurs opérations en Afghanistan. [↑](#footnote-ref-62)
63. EMP 33.201 [↑](#footnote-ref-63)
64. EMP 34.201 [↑](#footnote-ref-64)
65. GEN 50.603 [↑](#footnote-ref-65)
66. Selon les situations, le sapeur sera placé sous OPCOM (operational command), OPCON (operational control), TACOM (tactical command) ou TACON (tactical control) [↑](#footnote-ref-66)
67. GEN 37.001 [↑](#footnote-ref-67)
68. Lettre n°500360/DEF/CDEF/DREX/BEO/DR-SF: «Le "transfert des responsabilités" *(ndlr: la décentralisation jusqu’au groupe et en-dessous)* n’est pas satisfaisant. Il pose le problème des qualifications nécessaires et réellement détenues». [↑](#footnote-ref-68)
69. Centre de formation initiale militaire [↑](#footnote-ref-69)
70. Instruction sur le tir en campagne [↑](#footnote-ref-70)
71. Surnom donné à l’enseignement académique dans le vocabulaire saint-cyrien. [↑](#footnote-ref-71)
72. Le titre V crée plusieurs écoles spéciales dans des domaines aussi variés que le droit, la médecine, la géographie, l’histoire ,la chimie ou l’architecture. [↑](#footnote-ref-72)
73. Lieutenant-colonel (ER) Jean-François Delbos, «***La formation des officiers de l’armée de terre de 1802 à nos jours****»*. L’Harmattan, août 2001. [↑](#footnote-ref-73)
74. Management des hommes et des organisations, relations internationales et stratégie, sciences de l’ingénieur. [↑](#footnote-ref-74)
75. Statut du COA de 1975 [↑](#footnote-ref-75)
76. Nouvelle appellation de l’ENSIETA, formant principalement les ingénieurs de la DGA. [↑](#footnote-ref-76)
77. Charles de Gaulle «***Le fil de l’épée****»* (1934) [↑](#footnote-ref-77)
78. Ouvrage du Général Vincent Desportes, Éd. Économica (2007) [↑](#footnote-ref-78)
79. L’alignement de l’ESM sur le cursus civil universitaire licence-master-doctorat (LMD) implique l’identification de la formation par semestres. [↑](#footnote-ref-79)
80. Extrait du projet pédagogique des ESCC, Réédition juillet 2007. [↑](#footnote-ref-80)
81. NEB: numérisation de l’espace de bataille [↑](#footnote-ref-81)
82. La certification ISO 9001 des ESCC a débuté en 2004. Elle est généralisée aux organismes de la DRHAT/SDFE. [↑](#footnote-ref-82)
83. Liste téléchargeable sur le site internet de l’Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN) rubrique « formation jeunes » séminaires master II « défense et géopolitique. » [↑](#footnote-ref-83)
84. *In* «***Introduction à la stratégie***», Général André Beaufre, Armand Colin, 1963. [↑](#footnote-ref-84)
85. *In* «***Strategy and Structure***», Alfred Chandler, 1962. [↑](#footnote-ref-85)
86. *In «****Choix stratégiques et Concurrence***», M.E. Porter, Économica, 1982. [↑](#footnote-ref-86)
87. Dans certaines fonctions, l’entreprise distingue toutefois des niveaux «stratégique», «de management» et «opérationnel». [↑](#footnote-ref-87)
88. M. E. Porter, *op. cit.* [↑](#footnote-ref-88)
89. Général André Beaufre, *op. cit.* [↑](#footnote-ref-89)
90. Conférence de M. le Professeur Coutau-Bégarie à la 18ème promotion de l'École de guerre, le 24 septembre 2010. [↑](#footnote-ref-90)
91. RMA: Revolution in military affairs. [↑](#footnote-ref-91)
92. La théorie du bombardement à outrance comme clé de voûte d’une offensive réussie est plus ancienne, mais elle doit son renouveau (certes temporaire), à l’occasion de la première guerre du Golfe, au Colonel John Warden (US Air Force), par-ailleurs connu pour sa «théorie des cinq cercles». [↑](#footnote-ref-92)
93. Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale paru en juillet 2008. [↑](#footnote-ref-93)
94. Il est pertinent de noter que les disparités technologiques ne sont pas seules en cause dans l’issue des combats car le choix de la méthode de planification (Systemic Operational Design) de Tsahal peut également être considéré comme étant à l’origine des difficultés rencontrées face au Hezbollah; mais c’est un autre débat… [↑](#footnote-ref-94)
95. Le cas du Rafale pourrait également être développé même s’il a été bien plus engagé en opération, notamment en Afghanistan et en Libye. [↑](#footnote-ref-95)
96. Fantassin à équipements et liaisons intégrés d’une valeur unitaire d’environ 23.000 €. [↑](#footnote-ref-96)
97. BITD: Base industrielle et technologique de défense. [↑](#footnote-ref-97)
98. Organisation des Nations Unies, Organisation mondiale du Commerce, Fond monétaire international. [↑](#footnote-ref-98)
99. Le Groupe des vingt rassemble les 19 pays les plus riches du monde plus l’Union européenne. [↑](#footnote-ref-99)
100. ANSSI: Agence nationale de sécurité des systèmes d’information. [↑](#footnote-ref-100)
101. AED: Agence européenne de défense. [↑](#footnote-ref-101)
102. OCCAR: Organisation conjointe de coopération en matière d’armement. [↑](#footnote-ref-102)
103. *Penser, comprendre et apprendre la guerre,* TIM n°222, mars 2011, pp. 50-51. [↑](#footnote-ref-103)
104. *Leading through transition,* entretien du Général Walt Natynczyk, chef d’état-major des armées canadiennes, avec le magazine *Vanguard Canada*.com <http://www.vanguardcanada.com/LeadingThroughTransitionNatynczyk> [↑](#footnote-ref-104)
105. Compte tenu de sa dimension historique, cet article, initialement prévu dans le cadre des «libres opinions», a été retenu dans les Cahiers au titre de la rubrique «un chef dans l’action» [↑](#footnote-ref-105)
106. Frieser (Karl-Heinz), «***Le mythe de la guerre-éclair, la campagne de l’Ouest de 1940****»*, Paris, Belin, 1995 (éd française 2003), pp. 196, 216, 283. [↑](#footnote-ref-106)
107. Division cuirassée [↑](#footnote-ref-107)
108. Marchis (Jeanne-Josette), «*Les aspects militaires et politiques de la pacification du Sud-marocain de 1930 à 1934»*, thèse d’histoire contemporaine, Poitiers, 1983. [↑](#footnote-ref-108)
109. Instruction personnelle et secrète du Commandement supérieur des troupes du Maroc, 2 décembre 1933, archives du SHD, 3 H 131. [↑](#footnote-ref-109)
110. *Aman*: pardon demandé au Sultan par un rebelle ou un vaincu, en contrepartie de quoi le Sultan apporte une garantie de protection. [↑](#footnote-ref-110)
111. *Maghzen* (ou *makhzen*): magasin, entrepôt, lieu où est gardé l’argent, en particulier le produit de l’impôt. Par extension: «le gouvernement». Depuis le protectorat français, terme qui représente pour les indigènes le Sultan associé au Résident général. [↑](#footnote-ref-111)
112. Huré (Général) «***La pacification du Maroc, dernière étape, 1932-1934****»*, Paris, Berger-Levrault, 1952.

     Catroux (Général), «*L’achèvement de la pacification du Maroc 1931-1934*», Revue politique et parlementaire, 10 octobre 1934, Marrakech, Imprimerie de l’Atlas.

     Arlabosse (Colonel), «*Une opération moderne en Afrique du Nord, février-mars 1934*», Revue militaire française, avril 1935. [↑](#footnote-ref-112)
113. L’armée française n’a constitué que 4 divisions cuirassées (DCR), et seulement à partir de janvier 1940. En mai, la 4ème du Colonel de Gaulle est en cours d’équipement, et pas encore entraînée. [↑](#footnote-ref-113)
114. Division légère de cavalerie [↑](#footnote-ref-114)
115. Instruction personnelle et secrète du commandement supérieur des troupes du Maroc, 2 décembre 1933, archives du SHD, 3 H 131. [↑](#footnote-ref-115)
116. L’AMC White est armée d’une mitrailleuse de 7,5 mm, équivalente à celle du Panzer I. L’AML Panhard est armée d’un canon court de 37 mm, supérieur à celui de 20 mm du Panzer II. [↑](#footnote-ref-116)
117. Liddell Hart (Sir Basil H), «***Stratégie****»*, 1e édition 1954, Editions Perrin 2007, collection Tempus, p. 90. [↑](#footnote-ref-117)
118. **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-118)
119. Au sens anglo-saxon du terme: aux talents variés, polyvalent. [↑](#footnote-ref-119)
120. **Cette nouvelle rubrique est similaire à celle concernant les «NOUVELLES d’AMÉRIQUE» Elle proposera désormais des nouvelles des principales armées européennes.** [↑](#footnote-ref-120)
121. Éditions Lattes - 2010 [↑](#footnote-ref-121)
122. Éditions La Découverte - 2011 [↑](#footnote-ref-122)
123. Il existe, à l’université de Marne-la-Vallée, un mémoire d’un stagiaire en master II d’intelligence économique traitant de l’échec de la vente du Rafale à Singapour en 2005. [↑](#footnote-ref-123)