

Sommaire



- **Éditorial: -Du rayonnement des armées** _____ p. 3
Par le Général de corps d'armée M. de BRAQUILANGES
- **L'adresse du Commandant de l'ESORSEM** _____ p. 6
Par le Colonel J.-F. COPPOLANI
- **Un penseur militaire**
Henry Humphrey Evans LLOYD, un tacticien philosophe _____ p. 9
Par le Capitaine Antoine ROUSSEL
- **Articles d'intérêt général**
- La culture de l'armée de Terre à l'épreuve de la modernité** _____ p. 14
Par le Colonel (H) André THIÉBLEMONT
- Pléiades: un bond qualitatif dans l'observation de la Terre** _____ p. 19
Par le chef d'escadron Thibaut VAUTERIN
- **Libres opinions¹**
- La France est-elle un théâtre d'opérations comme les autres?** _____ p. 22
Par le Chef de bataillon Olivier GILLOT
- Notre guerre, celles des Afghans** _____ p. 26
Par le Chef de bataillon Julien MERMILLON
- Le mentoring, panacée tactique contre-insurrectionnelle ou «guerre de pauvre»?** _____ p. 29
Par le Chef d'escadrons Wenceslas MARTIN
- Faut-il brûler la numérisation?** _____ p. 33
Par le Chef de bataillon STOREZ
- Le commandement militaire, un modèle pour le management civil?** _____ p. 36
Par le Chef d'escadrons Éric MORGAND
- Mots-clés: islam, menace, épouvantail** _____ p. 40
Par le Capitaine François GONIN
- Marketing et influence** _____ p. 43
Par le Chef d'escadron Benoît OLIÉ
- L'illusion des victoires stand-off** _____ p. 45
Par le chef d'escadron David PAWLOWSKI
- La scolarité EMSST: une gestion de crise riche d'enseignements** _____ p. 48
Par le Chef de bataillon Christophe LIBERT
- Le syndrome du Titanic ou Du management en temps de crise** _____ p. 51
Par le Lieutenant (Air) Jean-Marc BOSC
- **Un chef dans l'action**
- Le Général Lyautey, l'inventeur du Soft Power?** _____ p. 56
Par Madame Julie d'ANDURAIN

¹ Comme son nom l'indique, cette rubrique comporte des articles qui n'engagent que leurs auteurs.

➤ Nouvelles d'Amérique AUSA et Coopération avec l'USMC <i>Par le Colonel P. TEISSERENC</i>	p. 59
--	--------------

➤ On a aimé	
Afghanistan, les victoires oubliées de l'Armée rouge Par Mériadec RAFFRAY	p. 62
L'école de la guerre, SEDAN 1940, ou la faillite du système de commandement français Par le Lieutenant-colonel Vincent ARBARETIER	p. 62

Directeur de la publication:
Gca (2^{ts}) HOUBRON (Association MINERVE)

Comité éditorial:
Gbr VUILLAUME,
Col de LADOUCKETTE,
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

Éditorial

Par le Général de corps d'armée Martial de BRAQUILANGES, gouverneur militaire de Lyon, officier général de zone de défense et de soutien Sud-est

Du rayonnement des armées

On comprend implicitement ce qu'on entend par «rayonnement» de l'institution militaire mais il est parfois difficile d'en cerner le périmètre, d'en fixer le contenu et les responsabilités.

D'une façon générale, on peut considérer que le «rayonnement» recouvre toutes les actions qui contribuent à ce que la défense, prise dans un sens large, occupe toute sa place et rien que sa place; il participe au lien armée-nation et à l'entretien de l'esprit de défense.

Chacun peut constater que l'esprit de défense n'est ni spontané ni l'affaire des seuls militaires. Il s'acquiert et peut animer toutes les professions comme tous les individus. L'esprit de défense est ce «vouloir vivre ensemble» qui rassemble autour de valeurs, de droits et de devoirs, et qui justifie qu'on puisse se battre pour les préserver, sans volonté aucune de repli sur soi.

Dans ce cadre, la relation entre l'armée et la nation revêt une importance toute particulière car elle confère à l'action conduite par les militaires tout son sens et toute sa légitimité. L'armée a donc tout intérêt à vivre en symbiose avec les préoccupations des citoyens et, de son côté, la nation a tout intérêt à éviter que les militaires «ne prennent des distances» avec la société.

Même si le contexte actuel semble défavorable au développement du lien armée-nation, nous examinerons les atouts qu'il est possible d'exploiter pour l'entretenir avant de rappeler les moyens pour y parvenir.

Un contexte peu favorable

C'est sans doute une évidence que de rappeler que la fin du service national a porté un coup significatif au lien armée-nation. Certes, il convient de ne pas tomber dans l'angélisme en considérant que cette obligation nationale était majoritairement appréciée pour des motifs divers et variés, mais force est de reconnaître qu'elle constituait un marqueur et une référence pour de nombreuses générations, en bien ou en mal.

Avec la professionnalisation, le fait de déléguer à des «citoyens professionnels» le soin de défendre par la force les intérêts du pays entraîne *de facto* un certain fossé entre les militaires et le reste de la société.

La multiplication des opérations extérieures, souvent très éloignées du territoire national et pas toujours bien comprises, n'a pas favorisé la visibilité des militaires, même si leurs interventions ciblées après une catastrophe naturelle ou dans le cadre VIGIPIRATE ont suscité une vraie considération.

Par ailleurs, les réformes nombreuses et importantes qui se sont succédé au fil des années ont transformé en profondeur le mode de fonctionnement des armées, qui n'a plus grand-chose à voir avec ce qu'ont connu les derniers conscrits. De la même façon, l'arrivée de nouveaux équipements et l'adoption de nouvelles formes d'entraînement ont profondément modifié la donne.

De plus, les déflations répétées des effectifs, avec leur lot de dissolutions, de transferts ou de restructurations, ont fortement contribué à réduire la visibilité des militaires, quitte à créer des déserts militaires dans certains départements. Difficile, dans ces conditions, d'entretenir le lien armée-nation!

Dans ce lien, il y a le mot «nation». Le Livre blanc sur la Défense et la sécurité de 2008 insiste sur le fait que «l'adhésion de la nation est la condition de l'efficacité de l'appareil de défense et de sécurité de la nation, et de la légitimité des efforts qui lui sont consacrés».

Mais n'est-il pas difficile désormais de penser ce lien dans une France de plus en plus intégrée à l'Union européenne et en butte à la mondialisation (avec toutes ses contraintes, mais aussi ses opportunités), au moment où nos propres forces armées sont engagées au sein de coalitions sous mandats internationaux?

L'absence de menace tangible à nos frontières depuis de nombreuses années et les difficultés économiques et financières que nous rencontrons ont fait que le ministère de la Défense n'est plus considéré comme prioritaire au plan budgétaire, même si le monde demeure instable et que les budgets d'armement augmentent partout sauf en Europe.

Dans ce contexte, n'est-il pas légitime de s'interroger sur la pertinence de vouloir entretenir ce lien armée-nation et de multiplier les actions de rayonnement?

Et pourtant...

Et pourtant, l'armée conserve dans notre société une image très positive depuis plusieurs années, qui tend à se consolider. On lui reconnaît principalement des qualités et des valeurs: son professionnalisme, le souci de l'intérêt général, le dévouement, la solidarité et l'esprit de corps, la discipline et le respect de l'autorité.

Il ne s'agit pas là de vouloir embellir la réalité, car nous devons souvent sanctionner des fautes ou des délits de jeunes ou moins jeunes, soumis aux mêmes tentations et dérives de comportement que dans la société civile.

Mais, au moment où le principe d'autorité est battu en brèche, au moment où nombre de citoyens cèdent à la tentation du communautarisme ou de l'individualisme, au moment où la société semble perdre ses repères et les citoyens leur sentiment d'appartenance à une même collectivité, on peut constater ici et là un intérêt croissant de responsables de toute nature, (politiques, économiques, judiciaires, associatifs...) pour la chose militaire et son modèle d'intégration.

Il est vrai qu'on reconnaît à l'institution militaire son aptitude à s'adapter, à se remettre en cause, à offrir un cadre structuré permettant aux hommes et aux femmes de «s'élever par l'effort».

C'est un langage qui parle aux parents et qui intéresse les entreprises. L'armée recrute chaque année près de 20.000 jeunes. Chaque année également, plusieurs milliers de militaires rejoignent le secteur civil après une carrière plus ou moins longue sous les drapeaux. Pour gérer ces flux de façon satisfaisante, l'armée dispose d'un appareil de formation considérable, apte à dispenser le savoir-être et le savoir-faire. Cet important *turn-over* est un formidable levier pour entretenir le lien armée-nation.

Mais pourquoi le succès de ce modèle et l'intérêt croissant de nombreux observateurs?

Je pense que la raison principale réside dans le fait que les valeurs civiles et militaires ne sont pas opposées mais complémentaires, comme le souligne le professeur Henri Hude¹.

L'armée rend possible simultanément la discipline et l'esprit d'initiative, la cohésion et la prise en compte des individualités, l'autorité et la fraternité, l'égalité de traitement et la reconnaissance du mérite, le souci des personnes et le sens du bien commun, le goût de l'effort et la solidarité, l'esprit d'adaptation et le respect des traditions...

L'armée forge un socle, mais ne nivelle pas. Il suffit de constater l'esprit différent qui anime chaque formation, chaque spécialité.

Sans les idéaliser, ces valeurs sont le reflet de l'armée d'une démocratie. «Une armée d'une démocratie», poursuit le professeur Hude, «doit unir les valeurs d'une armée et celles d'une démocratie». En cela, le modèle militaire présente un intérêt indéniable pour la société.

Mettre en avant des valeurs, c'est bien, mais cela ne suffit pas: encore faut-il se faire connaître et les faire reconnaître. Le rayonnement des armées est officiellement alloué à la chaîne OTIAD (organisation interarmées de défense). Pour autant, dans certains déserts militaires, cette chaîne ne se concrétise que par la seule présence d'un officier et d'un sous-officier...

Il faut donc faire feu de tout bois, en s'appuyant sur des impulsions du «haut» et des initiatives du «bas», en impliquant des militaires mais aussi des civils, puisque il y a un intérêt mutuel à entretenir le lien armée-nation.

Le top down

Je voudrais commencer par évoquer la réserve citoyenne de notre département, qui vient de se constituer en association loi 1901, et qui regroupe des bénévoles issus de professions très diverses, élus locaux, membres du corps enseignant, membres du milieu associatif, entrepreneurs ou salariés, tous volontaires pour servir notre pays et tous déterminés à consolider le lien armée-nation par des actions concrètes.

Parmi les réservistes citoyens, certains sont davantage tournés vers les jeunes en difficulté. Il s'agit des réservistes locaux à la jeunesse et à la citoyenneté (RLJC). Leur action s'inscrit dans le cadre du plan «égalité des chances», et elle consiste à créer des liens, à sensibiliser ces jeunes à l'esprit de défense et à les informer sur les opportunités que peut leur offrir notre institution. À la réserve citoyenne, il faut ajouter la réserve opérationnelle, composée de volontaires qui viennent nous renforcer dans nos exercices et, pour certains d'entre eux, dans nos engagements opérationnels sur le territoire national comme sur des théâtres extérieurs.

Un effort significatif est également conduit depuis plusieurs années vers le monde de l'enseignement par le biais du trinôme académique, qui regroupe, comme son nom l'indique, trois entités: l'Institut des hautes études de la défense nationale, le ministère de l'Éducation nationale et celui de la Défense.

De nombreuses activités sont portées par le trinôme: colloques, visites, journées de formation du corps enseignant, classes de sécurité et de défense globales, conférences, concours du trinôme, expositions...

Mais l'esprit de défense ne s'arrête pas aux portes des collèges ou des lycées. Il est également entretenu par une équipe de référents Défense au sein des grandes écoles et des universités. Renforcé par le protocole signé en mars 2012 entre le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche et la Défense, s'appuyant sur les structures déjà rodées du trinôme académique, la collégiale des référents Défense a développé des liens très forts avec la Défense et lancé plusieurs initiatives.

Après leurs études, les jeunes se tournent vers l'entreprise. La coopération entre le MEDEF et la Défense est déjà ancienne. Elle est sous-tendue par un protocole et des structures nationales comme, notamment, le comité de liaison Défense.

Au niveau régional, cette coopération s'est concrétisée en décembre 2012 par la signature d'un protocole entre le président du MEDEF Rhône-Alpes et le gouverneur militaire de Lyon.

Les axes principaux de coopération reposent sur la bonne connaissance mutuelle, l'accès des entreprises aux théâtres d'opération et l'aide à la reconversion des militaires, avec une attention particulière pour nos camarades blessés en opération.

La Défense travaille également avec la CGPME du Rhône et la CCI de Lyon: des projets de protocoles sont en cours d'élaboration.

Par ailleurs, le devoir de mémoire occupe une place centrale dans le lien armée-nation. S'inscrivant dans le cadre des cérémonies organisées sur le thème «Lyon capitale de la Résistance», le concert militaire 2013 de Lyon évoquera les gouverneurs militaires qui ont été aussi de grandes figures de la Résistance. Des expositions seront organisées sur ce thème en complément des cérémonies plus traditionnelles. On peut noter à cet égard que la participation des écoles et lycées à ces cérémonies peut faire

¹ Directeur du pôle d'éthique au centre de recherches des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan

l'objet d'une nette amélioration. L'expérience montre que la sensibilisation des élus locaux et du rectorat est souvent payante dans ce domaine.

Enfin et surtout, la couverture médiatique de nos engagements à l'extérieur comme sur le territoire national est une impérieuse nécessité pour informer nos concitoyens des opérations conduites par les forces armées.

Le *bottom up*

Au-delà de ces initiatives nationales ou régionales, il importe de faire connaître la réalité du terrain. Les commandants de formation doivent exploiter leur aptitude à informer la population sur leurs capacités opérationnelles, leurs équipements, leurs activités et leurs traditions: journées portes ouvertes, présentations d'armement, visite des salles de traditions, médiatisation des exercices ou des retours d'OPEX, cérémonies, compétitions sportives, soutien des grands événements, ... constituent autant d'occasions pour mettre en valeur et faire connaître les forces armées. Toutes ces initiatives doivent être encouragées en pleine cohérence avec les actions conduites par les délégués militaires départementaux.

Dans l'esprit de certains, ce récapitulatif incomplet peut revêtir un aspect quelque peu hétéroclite voire folklorique. Je constate pour ma part une vraie curiosité de nos interlocuteurs civils pour la chose militaire et l'impact réel que peuvent avoir des activités même d'ampleur limitée, organisées par les formations.

S'il est vrai que les activités de rayonnement prennent du temps, ce n'est en aucun cas une perte de temps. Les deux principaux écueils à éviter sont à la fois la tentation du repli sur soi de l'institution militaire et l'indifférence de la société civile à son égard. Nous avons de vrais atouts à exploiter pour nous mettre en valeur. Encore faut-il le vouloir.



[Retour Sommaire](#)

Adresse du Commandant de l'ESORSEM

Par le Colonel Jean-François COPPOLANI

Le Colonel Jean-François COPPOLANI fait à l'attention des lecteurs des Cahiers une synthèse des différentes évolutions qui touchent la formation des ORSEM.

Dans son adresse des *Cahiers* n°29 de septembre 2012, le Général JUMELET, commandant le CESAT, évoquait les transformations que la nouvelle année scolaire allait amener dans le Collège, dont celle concernant l'École supérieure des officiers de réserve spécialistes d'état-major (ESORSEM), pleinement intégrée dans le CESAT après sa séparation de la délégation aux réserves de l'armée de Terre (DRAT), recentrée sur l'organisation, l'emploi et la gestion de la réserve.

Le cycle scolaire 2012-2013 est déjà bien entamé, même si le point d'orgue de la formation des ORSEM se situe pendant l'été, périodes de disponibilité des réservistes obligent. C'est, en effet, entre la troisième semaine de juillet et la troisième semaine d'août que se concentrent la plupart des stages que délivre l'ESORSEM.

Le début d'année scolaire a été marqué par l'analyse après action de la série des formations de l'été 2012, qui a permis aux différentes équipes d'encadrement des stages d'identifier les axes d'amélioration. Il s'agit principalement de l'évolution du stage d'entrée dans la formation ORSEM (le SITEM, cft. infra), pour lui donner un caractère davantage tourné vers la formation opérationnelle, afin de tenir compte de l'évolution de la culture militaire du recrutement. Ces enseignements sont ensuite à étudier et à intégrer par les différentes équipes pédagogiques qui se retrouvent régulièrement d'ici l'été sous la forme de séminaires pédagogiques de deux jours pour construire, valider et mettre en cohérence les programmes du millésime 2013.

En effet, à la différence des écoles d'arme ou des autres composantes du CESAT (EMSST et CSEM), l'ESORSEM a la particularité de fonctionner avec un corps professoral exclusivement constitué de réservistes, eux-mêmes titulaires du **DORSEM, diplôme des officiers de réserve spécialistes d'état-major**, dont l'équivalent pour les officiers d'active est davantage connu puisqu'il s'agit du DEM. Ces officiers expérimentés, connaissant bien la population des réservistes puisque réservistes eux-mêmes et titulaires d'un ESR en plus de leur rôle formateur, préparent ainsi leur action de formation d'une année sur l'autre pour être prêts sur objectif lorsque les stages débutent.

En parallèle a commencé, depuis le mois de septembre, le nouveau cursus de sélection pour l'accès au **cours supérieur des ORSEM (CSORSEM)**, qui vise à l'obtention du DORSEM, précédemment cité. À la différence de la formule précédente, qui s'appuyait sur un concours avec une partie écrite puis orale, qui s'est avéré trop sélectif au regard du besoin, la nouvelle formule valorise l'acquisition des connaissances et l'assiduité dans le cadre d'un contrôle continu. Le stagiaire suit un programme d'acquisition des connaissances à partir d'une part de la documentation fournie, et d'autre part d'un enseignement délivré à distance (EAD) via la plate-forme d'instruction SYFADIS accessible par internet, comprenant des cours réalisés au moyen d'une application informatique de qualité, mais aussi des tests en ligne... Sans oublier, selon un usage militaire bien connu, des devoirs à faire à la maison dont les inévitables «chevelus», analyses de terrain, etc. bases de la prise en compte du terrain, caractéristique indispensable du combattant terrestre, fût-il officier d'état-major. Ce travail à distance est rythmé par cinq périodes d'enseignement dirigé (PED) effectuées le week-end à l'École militaire: contrôles complémentaires en salle, correction des devoirs rendus dans la période précédente, cours divers faits par des officiers d'active stagiaires à l'École de guerre, donc parfaitement au fait du travail d'état-major.

La 6^{ème} PED, en mai, est en réalité un examen – et non plus un concours – comportant des épreuves écrites et orales. La prise en compte des travaux effectués à domicile, combinés avec ceux fait lors des PED et les résultats de l'examen, pondérés par des coefficients étudiés, permettra de disposer d'une bonne appréhension des capacités et de l'investissement des candidats, d'où une meilleure appréciation des lauréats à retenir pour le CSORSEM. Les PED déjà effectuées permettent de considérer une meilleure appropriation par les stagiaires du *corpus* de connaissances et de savoir-faire, ce qui laisse espérer un meilleur taux de réussite à l'examen.

Le mois de juin amènera la première série de stages. Tout d'abord, le stage des **officiers adjoints réserve (OAR)** des corps qui apprend, sur deux jours, comment remplir ce rôle dans la chaîne de commandement tout en assurant une interface efficace avec le monde civil. Il est suivi par le **stage pour l'organisation territoriale interarmées de défense (SOTIAD)**, mis sur pied à la demande de l'EMA pour fournir aux officiers de réserve des trois armées, en six jours, les connaissances et techniques de travail nécessaires pour tenir un emploi d'officier traitant au sein d'un état-major de la chaîne OTIAD (EMIAZD, CO DMD).

À compter de la dernière semaine de juillet s'installe la «fusée à trois étages» constituée par les trois stages dont la bonne exécution leur permet d'obtenir le DEM, «sésame», comme pour le personnel d'active, pour prétendre à des fonctions de responsabilité en état-major ou dans l'administration centrale... sans oublier l'accès aux grades d'officier supérieur. Ces formations interarmes, fondées sur la maîtrise de la MEDO (méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle) sont:

- En premier lieu le **SITEM (stage d'initiation aux techniques d'état-major)**. Ouvert aux sous-lieutenants ou lieutenants comme première formation à l'emploi, il a pour but de leur fournir les outils fondamentaux nécessaires pour évoluer au sein d'un état-major. En deux semaines, ils vont apprendre les techniques d'expression écrite et orale en EM ainsi que les méthodes de

raisonnement et de travail en équipe, sans oublier la topographie d'état-major. C'est un peu la DA (division d'application) de l'officier de réserve de la filière état-major.

- Il est suivi du **stage de certification d'état-major (SCEM)**. Ouvert aux lieutenants anciens ou aux capitaines, il leur permet, en deux semaines, d'acquérir les connaissances de rédacteur dans un PC de bataillon par la maîtrise des méthodes d'analyse et de restitution de dossiers tactiques. Il aborde l'apprentissage de la MEDO et l'emploi des appuis. C'est un peu le «cours des capitaines» de l'officier sous ESR servant en état-major.

- L'heureux élu qui a réussi l'examen d'accès évoqué précédemment pourra, lui, effectuer le **cours supérieur des ORSEM (CSORSEM)** lors des trois premières semaines d'août. Capitaine ancien ou officier supérieur, détenteur du CEM mentionné ci-dessus ou ayant commandé une unité élémentaire de réserve (UIR ou USR), il va acquérir les savoir-faire et savoir-être pour tenir un poste de rédacteur en état-major de division ou de brigade OTAN. Il faut noter que ce stage intègre trois jours à l'École d'état-major (EEM) pour conduire un CAX (*combined arms exercise*), exercice tactique de niveau brigade assisté par ordinateur via le simulateur JANUS, cette année dans le nouveau centre Janus de l'EEM qui vient de rejoindre Saumur, au sein des EMS (école militaires de Saumur).

La prise d'armes de clôture du CSORSEM, réunissant dans la cour d'honneur de l'École militaire CSORSEM et SCEM, présidée par le major général de l'armée de Terre et au cours de laquelle la promotion d'ORSEM reçoit son baptême de promotion et son diplôme, consacre ainsi plusieurs années d'investissement en temps, en effort d'apprentissage et en acculturation au travail d'état-major de ces représentants de la société civile.

En parallèle, l'ESORSEM offre aux ORSEM de la zone de défense Ile-de-France une série de conférences mensuelles leur permettant d'approfondir et d'actualiser leurs connaissances organiques et capacitaires de l'armée de Terre.

Il ne faut pas oublier enfin le **stage SOFEM (sous-officier d'état-major)**, équivalent du FTEM de l'active en deux semaines, fournissant aux sous-officiers supérieurs de réserve en deuxième partie de carrière les outils fondamentaux nécessaires pour évoluer au sein d'un état-major.

Ces officiers et sous-officiers forment les cadres d'état-major dont l'armée de Terre a besoin pour assurer des fonctions nombreuses en métropole (par exemple, la chaîne OTIAD repose à 80% sur des réservistes), pour dégager de la disponibilité à la projection pour leurs camarades d'active en prenant à leur compte certaines de leurs tâches et missions, voire, pour certains d'entre eux, pour partir en opération comme compléments opérationnels.

L'ESORSEM, qui par son action de formation effectue un travail de fond commençant dès la rentrée scolaire pour atteindre son plein déploiement pendant le mois d'août, est aussi la maison mère des ORSEM et remplit, tout au long de l'année, un rôle de conseil, de fourniture d'information et de soutien dans différentes démarches pouvant les concerner, en liaison naturellement avec la DRAT, qui est restée co-localisée. Le dialogue avec la «Réunion» (association des anciens ORSEM), elle aussi co-localisée, permet de bien percevoir les attentes, les besoins et les capacités de cette composante de l'armée de Terre.

L'armée de Terre dispose ainsi d'un outil efficient (quatre officiers et deux sous-officiers d'active à compter de l'été 2013, appuyés aux moments opportuns par une quarantaine de réservistes) pour offrir une formation de qualité à des réservistes désireux de s'investir pour la Défense de la nation, essentiellement dans une fonction de complément opérationnel pour laquelle ils sont devenus des acteurs indispensables de l'armée de Terre. Le développement des synergies avec le reste du CESAT, la valorisation du nouveau processus de sélection pour l'accès au CSORSEM permettront de continuer à valoriser ce potentiel. À moyen terme, le nouveau Livre blanc pourrait faire évoluer le rôle de la réserve; l'ESORSEM s'investira alors naturellement dans la prise en compte de la mission qui lui reviendra.



Un penseur militaire



Henry Humphrey Evans LLOYD, un tacticien philosophe



Par le Capitaine Antoine ROUSSEL

Écrivain militaire réputé de la fin du XVIII^{ème} siècle, la vie et l'œuvre d'Henry Lloyd demeurent largement méconnues. Jusqu'aux travaux de Franco Venturi¹ sur la correspondance entre Lloyd et Pietro Verri, seules les notices de son fils Hannibal Lloyd² et de son ami John Drummond³ fournissent quelques indications biographiques. Celles-ci furent reprises par Henry Manners Chichester⁴ dans l'*Oxford Dictionary of National Biography* et dans un ouvrage à tonalité humoristique de Francis J. Hudleston⁵. Premier penseur britannique à exercer une influence déterminante sur la pensée stratégique avant le XX^{ème} siècle, l'étude de ses théories a longtemps été négligée chez ses compatriotes, hormis l'article que lui consacre Liddell-Hart⁶. À l'inverse, les écrivains militaires allemands et russes ont discerné plus tôt son influence déterminante; citons notamment les contributions du major Wilhelm Rüstow⁷, du lieutenant-général Genrikh Antonovich Leer⁸ et de Rudolph Vierhaus⁹. Les études menées en France et aux États-Unis s'efforcent d'évaluer son impact sur la formation intellectuelle de certains chefs militaires comme Napoléon, Washington et Patton; citons ici les travaux du Général de brigade Jean Colin¹⁰, du Colonel Olivier L. Spaulding¹¹ et du Lieutenant-colonel Steve E. Dietrich¹². Plus récemment, outre l'excellente synthèse d'Azar Gat¹³, Patrick J. Speelman présente la biographie la plus aboutie du théoricien¹⁴, et son édition commentée de ses œuvres complètes¹⁵ offre la première approche globale d'une pensée originale embrassant les institutions politiques, l'économie, et l'art militaire. Ces recherches marquent un regain d'intérêt pour Lloyd, qui apparaît désormais comme un penseur incontournable pour la compréhension de la guerre limitée pratiquée au siècle des Lumières.

Officier de fortune cosmopolite, le Major-général Lloyd naît à Llanbedr vers 1720. Ce fils de pasteur gallois sans perspectives en Grande-Bretagne se tourne vers le service étranger et gagne la France après ses études au *Jesus College* d'Oxford. En 1744, il est frère lai au collège des jésuites anglais d'Anchin lorsqu'il fait la rencontre de John Drummond. Grâce à l'appui de ce partisan des Stuart, il combat avec la brigade irlandaise à Fontenoy et Bergen-op-Zoom; puis, à la fin des hostilités, il est recommandé au *Lord Marischal* et à James Keith, qui lui ouvrent les rangs de l'armée prussienne. Toujours grâce au soutien de la diaspora jacobite, Lloyd sert auprès du Comte Franz Moritz von Lacy au début de la guerre de Sept ans et participe aux deux dernières campagnes de la sixième guerre russo-ottomane sous les ordres du Maréchal Piotr Alexandrovitch Roumiantsev. Mais son caractère ombrageux le pousse également à rompre ses engagements à plusieurs reprises. D'abord en 1754 où il quitte le service de Frédéric II pour accepter une mission du Duc de Belle-Isle; puis en 1760 où il abandonne l'armée autrichienne en plein conflit pour servir au sein de l'état-major du Prince héréditaire Ferdinand de Brunswick où il rencontre Sir Henry Clinton. Cette riche expérience lui fournit la matière d'un premier essai sur les armées européennes intitulé «*Captain Lloyd's Lists*»¹⁶ puis de «*The history of the late war in Germany*»¹⁷. Cette relation des campagnes de 1756 et 1757 assoit sa notoriété par une approche innovante de l'histoire militaire qui en fait un initiateur de l'utilitarisme¹⁸. L'auteur rompt avec les narrations minutieuses, privilégiant la description du théâtre et du plan d'opérations. Son récit intègre l'engagement sur le champ de bataille à celui de la manœuvre

¹ Venturi Franco, «*Le avventure del Generale Henri Lloyd*», in *Rivista storica italiana*, 1979, pp. 369-433.

² Lloyd Hannibal Evans, «*Memoir of General Lloyd, Author of the History of the Seven Years War*» (Printed for Private Circulation), London, Marchant, Singer and Smith Printers, 1842.

³ Lloyd Henry Humphrey Evans, «*A Political and Military Rhapsody on the Invasion and Defence of Great Britain and Ireland. Illustrated with three copper-plates ... To which is annexed an introduction, and a short account of the author's life [by J. Drummond]*», London, Egerton and Sewell, 1790.

⁴ Lee Sidney (Dir.) (1893). «*Lloyd Henry, or Henry Humphrey Evans (1720-1783)*». *Oxford Dictionary of National Biography* (vol. XXXIII pp. 422-423). London: Smith, Elder & Co.

⁵ Hudleston Francis Josiah, «*Warriors in undress*», Boston, Little, Brown & Co, 1926, pp. 116-126.

⁶ Liddell-Hart Basil Henry, «*Some Extracts from a Military Work of the 18th Century*», in *Journal of the Society for Army Historical Research*, XII, London, 1933, pp. 138-152.

⁷ Rüstow Wilhelm, «*Die Feldherrenkunst des 19. Jahrhunderts*», Zurich, F. Schultess, 1857.

⁸ Leer Heinrich Antonowitsch, «*Vorträge über Strategie aus dem Russischen übertragen von Eugen Opačić*», Wien, 1868.

⁹ Vierhaus Rudolf, «*Lloyd und Guibert*», in Werner Hahlweg (ed.), «*Klassiker der Kriegskunst*», Darmstadt, Wehr und Wissen Verlag, 1960.

¹⁰ Colin Jean Lambert Alphonse, «*L'éducation militaire de Napoléon*», Paris, Chapelot, 1900, pp. 87-126.

¹¹ Spaulding Olivier Lyman Jr., «*The military studies of George Washington*», in *American Historical Review*, Vol. 29, N°4, July 1924, pp. 675-680.

¹² Dietrich Steve Emmett, «*The professional reading of general George S. Patton Jr.*», in *Journal of Military History*, Vol. 53, N°4, October 1898, pp. 387-418.

¹³ Gat Azar, «*A History of Military Thought: From the Enlightenment to the Cold War*», Oxford, Oxford University Press, 2001, pp. 69-80.

¹⁴ Speelman Patrick John, «*Henry Lloyd and the Military Enlightenment of Eighteenth-Century Europe*», Westport, Greenwood press, 2002.

¹⁵ Speelman Patrick John (éd.), «*War, Society and Enlightenment: The Works of General Lloyd*», Leiden, Brill, 2005.

¹⁶ Lloyd Henry, «*Captain Lloyd's List of the Forces of the Sovereigns of Europe*», London, J. Millan, 1760.

¹⁷ Lloyd Henry «*The history of the late war in Germany between the King of Prussia and the Empress of Germany and her allies*» (by a general officer, who served several campaigns in the Austrian Army), London, printed for the author, 1766.

¹⁸ Charters David A. MILNER (Marc) WILSON (J. Brent), «*Military History and the military profession*», Greenwood Publishing Group, Westport, 1992, pp. 25-28.

stratégique et révèle le concept central des lignes d'opérations. À la même époque, influencé par la lecture de Hobbes, Montesquieu et Helvétius, Lloyd appréhende la « grande stratégie » à travers le lien entre la nature d'un régime politique et les moyens militaires. Il rédige ainsi un essai sur les institutions britanniques¹⁹, où il défend la réforme électorale proposée par John Wilkes et critique la politique coloniale américaine; puis un ouvrage sur la politique monétaire²⁰ dédié au Premier Lord du Trésor Frederick North, où il s'affirme comme un précurseur des théories libérales d'Adam Smith²¹. En outre, Lloyd s'affirme très tôt comme un expert des missions clandestines et des opérations amphibies. Avec Drummond, il prend part au soulèvement jacobite de Charles-Édouard Stuart, durant lequel il reconnaît les côtes anglaises du Devon jusqu'au Kent en prévision d'un raid français. Belle-Isle lui confie d'ailleurs une mission similaire à la veille de la guerre de Sept ans; son mémoire dissuade Versailles d'entreprendre un raid sur Torbay et contribue au choix de l'opération de Minorque. Enfin après l'échec du raid de Louis Guillouet, Comte d'Orvilliers, le cabinet britannique lui confie une étude prospective sur les risques présentés par une descente française et les moyens de la contrer. Son mémoire, dédié à Sir Robert Clerk et publié sous le titre de « *Rhapsody on the Present System on French Politics on the project invasion, and the means how to defeat it* »²², est censuré sur ordre du gouvernement, mais réédité en 1790, en 1794 et en 1798. Première tentative de synthèse théorique de Lloyd, l'ouvrage démontre que toute tentative de descente serait condamnée à l'échec, dès lors le gouvernement doit s'employer à préserver et fortifier la domination maritime, véritable pilier de la puissance britannique. À quelle date Lloyd devient-il un agent britannique? Peut-être dès son arrestation en 1746 pendant la rébellion jacobite, mais plus vraisemblablement après la guerre de Sept ans. Il effectue ainsi plusieurs missions sur le continent dans les années 1760 sur ordre de Saint-James et se voit notamment chargé d'étudier les moyens d'appuyer l'insurrection de Pascal Paoli en 1768. En 1780, il tente en vain d'obtenir un commandement contre les *Insurgents*, mais le cabinet North l'invite à se retirer à Huy dans la principauté de Liège, où il séjournera jusqu'à sa mort en 1783. Durant ces dernières années, il rédige une introduction théorique à « *The history of the late war in Germany* »²³, plus connue sous le titre de « *Political and military memoirs* ».

Parmi les chefs militaires britanniques contemporains, seul le Major-général Clinton semble influencé par les théories de Lloyd²⁴. En revanche, son impact sur le continent est plus significatif. En 1762, il correspond brièvement avec le Comte Friedrich Wilhelm de Schaumburg-Lippe, sous les ordres duquel il doit être détaché au Portugal²⁵. Ces deux apôtres de la stratégie défensive développent une approche similaire de l'art de la guerre fondée sur l'étude de la nature humaine et des passions, dont ils déduisent des modèles tactiques et une réforme de l'état militaire très proches. Ses théories sont également reprises par le Maréchal Souvorov dans son « *Nauka pobezdat* » (Art de vaincre), alors qu'en Prusse, ses critiques vis-à-vis de Frédéric II suscitent la traduction et la réfutation de « *The history of the late war in Germany* » par le Major-général Georg Friedrich von Tempelhoff²⁶. Le même ouvrage fait l'objet de deux traductions en France. L'une de Pierre Roux de Fazillac publiée en 1784²⁷, dont des extraits sont repris dans un « aide-mémoire » de 1786²⁸, puis l'ouvrage est réédité et complété en 1803²⁹. La seconde de Godefroy Joseph de Romance, Marquis de Mesmon, également publiée en 1784³⁰, dont quelques extraits sont repris dans « *La philosophie de la guerre* »³¹, attribué à tort à Guillaume Imbert de Boudeaux qui, en revanche, a traduit « *Political and military Rhapsody* »³². En 1793, le manuscrit de Romance est saisi par le comité révolutionnaire de Rethel, puis imprimé et distribué aux officiers généraux sur ordre du Comité de Salut Public. Cette dernière version fait l'objet d'une édition civile en 1801³³. Il est difficile de déterminer dans quelle traduction et à quelle date Napoléon a lu l'œuvre de Lloyd; néanmoins nous disposons d'une version annotée des « *Mémoires militaires et politiques du Général Lloyd* » durant son exil à Sainte-Hélène³⁴. Si l'empereur considère comme primordial le concept de ligne d'opérations, il se montre très critique sur la primauté accordée par l'auteur à la défensive.

¹⁹ Lloyd Henry « *An essay on the English constitution* », London, printed for the author and sold by J. Almon 1770.

²⁰ Lloyd Henry « *An essay on the theory of the money* », London, printed for the author and sold by J. Almon, 1771.

²¹ Reinert Sophus A., « One will make of Political Economy...what the Scholastics did with Philosophy: Henry Lloyd and the Mathematization of Economics », in *History of political economy*, Vol. 39, N°4, Duke University Press, 2007, pp. 6 43-677.

²² Lloyd Henry « *Rhapsody on the Present System on French Politics on the project invasion, and the means how to defeat it; illustrated with plans, on three copper plates* » (by a Chelsea Pensioner), London, Faden, 1779.

²³ Lloyd Henry, « *Continuation of the history of the late war in Germany between the King of Prussia and the Empress of Germany and her allies. Illustrated with a number of maps and plans* » (by major-general Lloyd, who served several campaigns in the Austrian service), London, printed for the author and sold by S. Hooper, 1781.

²⁴ Willcox William, « *Portrait of a General: Sir Henry Clinton in the War of Independence* », New-York, Alfred A. Knopf, 1964, pp. 32-36.

²⁵ Ochwadit Curd (éd.), « *Wilhelm Graf zu Schaumburg-Lippe : Schriften und Briefe* », 3 vol., Frankfurt am Main, Vittorio Klostermann, 1977-1983.

²⁶ Tempeloff (Georg Friedrich von), « *Geschichte des siebenjährigen Krieges in Deutschland* » [...] als eine Fortsetzung der Geschichte des General Lloyd, Berlin, Johann Friedrich Unger, 1785.

²⁷ « *Histoire de la guerre d'Allemagne en 1756, entre le roi de Prusse et l'impératrice d'Allemagne et ses alliés. Ouvrage traduit de l'anglais* (par Pierre Roux de Fazillac), auquel on a ajouté la campagne de 1744, écrite par le roi de Prusse lui-même », Lausanne, 1784.

²⁸ « *De la Guerre de campagne à l'usage d'un officier général* » (Première partie. Extrait des mémoires militaires et politiques du Général Lloyd 1784 ; Seconde partie. Extrait du règlement provisoire donné au camp de Vaussieux en 1778), Maëstricht, 1786.

²⁹ « *Histoire de la guerre d'Allemagne pendant les années 1756 et suivantes, entre le roi de Prusse et l'impératrice d'Allemagne et ses alliés; traduite en partie de l'anglais de Lloyd, et en partie rédigée sur la correspondance originale de plusieurs officiers français et principalement sur celle de M. de Montazet* », 2 vol., Paris, Magimel, 1803.

³⁰ « *Introduction à l'Histoire de la guerre en Allemagne, en 1756, ou Mémoires militaires et politiques, traduits de l'anglais et augmentés de notes et d'un précis sur la vie de Lloyd, par un officier français* » (Godefroy Joseph de Romance, Marquis de Mesmon), Londres et Bruxelles, Bruys, Pion, 1784.

³¹ « *La philosophie de la guerre, extrait des Mémoires politiques et militaires du général Lloyd, traduit par un officier français* », Paris, Barrois l'aîné, 1790.

³² « *Mémoires politiques et militaires sur l'invasion et la défense de la Grande-Bretagne, par le général Lloyd. Traduit de l'anglais, sur la cinquième Édition, par G^{me} Imbert* », Paris, Barrois l'aîné, 1801.

³³ « *Mémoires militaires et politiques du Général Lloyd. Servant d'introduction à l'Histoire de la guerre en Allemagne en 1756, entre le Roi de Prusse et l'Impératrice Reine avec ses Alliés. Traduits et augmentés de Notes et d'un Précis sur la vie et le caractère de ce Général. Par un Officier Français* » (Godefroy Joseph de Romance, marquis de Mesmon), Paris, Magimel, 1801.

³⁴ Ducaunnes-Duval (Aristide), « *Notes inédites de l'Empereur Napoléon I^{er} sur les mémoires militaires du Général Lloyd* », Extrait du tome XXXV des « Archives historiques de la Gironde », Bordeaux, G. Gounouilhou, 1901.

Les *«Mémoires militaires et politiques du Général Lloyd»* demeurent fortement marquées par le mécanisme mais, guidé par un souci de clarté, l'auteur rompt avec le formalisme et le goût du détail des traités contemporains. Dans ses *Réflexions sur les principes généraux de la guerre*, qui introduisent l'ouvrage, il s'emploie à définir l'art de la guerre: la science humaine la plus difficile mais la moins méditée et, par conséquent, souvent réduite à l'étude de la tactique. Comme tout art, il est fondé sur des principes dont l'application présente des variations. Lloyd introduit ainsi une dichotomie dans son champ d'étude: le «matériel» et le «sublime». Le premier renvoie à la doctrine, à la maîtrise des principes et à leur respect dans la préparation des troupes et la planification d'une campagne; le second, produit de l'expérience et du génie du chef militaire, relève de leur application dans la conduite des opérations. L'auteur prodigue cependant deux conseils pour cultiver cette branche de l'art. Le soldat, premier outil du combat, doit constituer la base de toute réflexion sur le «sublime»; un chef militaire se doit de cerner ses limites et ses qualités, et surtout les moyens de cultiver celles-ci par une discipline consentie basée sur «la confiance et l'amitié». Ensuite, il doit posséder une connaissance absolue du théâtre d'opérations: sa géographie physique et humaine, son histoire, ses institutions, etc. et les envisager comme autant de facteurs qui influenceront sur les capacités offensives et défensives d'une nation. Lloyd complète son propos introductif par un tableau des principales armées européennes. Selon lui, les institutions militaires sont le reflet d'un «caractère national», le produit d'un mode de gouvernement, d'une société donnée, de ses croyances, de ses valeurs, d'un système économique, etc. Les Français ont l'avantage de bénéficier d'une société offrant une large base de recrutement; en revanche, ils sont dépeints comme un peuple arrogant enclin à une certaine improvisation sur le champ de bataille. Leur impétuosité, proche de l'indiscipline, les porte aux assauts brefs et violents, mais ils sont également prompts au découragement dès qu'ils subissent un revers. Un ennemi doit donc s'employer à détruire leur confiance en pratiquant une campagne de harcèlement et en agissant sur l'hostilité du théâtre d'opération. Lloyd développe ici une argumentation très proche de celles du Chevalier de Folard, critiquant l'esprit de système et la copie servile du modèle prussien en vogue.

Lloyd n'échappe pas à la controverse tactique contemporaine. Il constate que la dotation uniforme des fantassins en arme à feu individuelle, dont la valeur est essentiellement défensive, ainsi que la généralisation des ordres minces et parallèles ont provoqué la dilatation des opérations dans l'espace et le temps. Dès lors, les campagnes moins meurtrières et moins décisives évoluent en «guerre d'usure». L'armée idéale de Lloyd est fondée sur l'appui mutuel, la liaison interarmes, et instruite selon une tactique simple réduisant au minimum le nombre de ses évolutions. Elle doit obéir à trois principes: la «force», c'est-à-dire l'articulation et l'armement des troupes, l'«agilité», soit leurs capacités manœuvrières, et la «mobilité universelle». Les deux premiers, interdépendants et relevant du «matériel», doivent concourir à porter la plus grande masse de troupes sur le point décisif du dispositif ennemi. Le dernier relève du choix de l'ordre de bataille et appartient au «sublime». Sans entrer ici dans le détail de ces considérations tactiques, on retrouve chez Lloyd une synthèse des théories chères au Maréchal de Saxe et aux tenants du modèle légionnaire comme Antoine de Ricouart, Comte d'Hérouville de Claye, ou le Chevalier de Rostaing. En outre, l'auteur plaide pour une réforme de l'état militaire, afin d'attirer les vocations et d'impliquer davantage le soldat dans la sauvegarde de l'État. En s'inspirant des colonies militaires autrichiennes, il préconise de mettre fin au nomadisme des armées en temps de paix. Des garnisons situées aux frontières serviraient de dépôts de recrues, de lieux d'instructions et de magasins; les effets d'habillement et les équipements seraient manufacturés sur place par les épouses. L'État doit d'ailleurs encourager le mariage des militaires et mettre en œuvre une politique nataliste afin de compenser les pertes en campagne. Enfin, les invalides, soldats et officiers à la retraite s'y verraient attribuer des terres, déchargeant ainsi l'État du règlement des pensions.

Dans un second temps, l'auteur traite de la «philosophie de la guerre». Il livre ici ses considérations sur les passions appliquées à l'art du commandement, celui «d'engager les hommes à se précipiter dans un danger évident [...] la partie de l'art la plus difficile, la plus sublime, et telle enfin qu'aucune profession, aucun art n'en offre de pareille». En opposition complète avec les principes de son temps, Lloyd dépeint le chef militaire comme un homme humble, vertueux cultivant l'exemplarité et dans une excellente condition physique, veillant au bien-être de ses troupes et au perfectionnement de ses subalternes. Il maintient ses hommes dans un équilibre entre l'inaction et un service en campagne ininterrompu, évitant que les succès, les revers ou l'oisiveté ne corrompent leur moral. Chargé de conduire cette masse d'individualités, d'en sauvegarder la cohésion par son influence morale, il n'utilisera la contrainte qu'en dernier recours. Au contraire, il doit tirer avantage des «passions des masses»: peur, fierté, honneur, ambition. Mais Lloyd estime que seuls l'«amour de la liberté», le «fanatisme religieux» et le «fanatisme national» constituent des principes universels pour motiver le soldat. Enfin, ses réflexions l'amènent à déterminer que les «classes intermédiaires», animées par «le plus haut degré de l'activité sociale», sont les plus favorables au recrutement de soldats.

La troisième partie de l'ouvrage est consacrée aux relations existant entre les différentes formes de gouvernement et les opérations d'une campagne. L'auteur constate que les objectifs d'une campagne sont définis de façon quasi uniforme sans tenir compte des spécificités d'un régime, des particularismes propres à un gouvernement despotique, aristocratique, monarchique ou républicain qui, pourtant, sont sensibles dans toutes les branches de l'administration civile et militaire. Après avoir analysé avec pertinence et érudition les processus historiques conduisant à l'émergence et à l'évolution d'un régime, l'auteur s'interroge sur les aptitudes d'une armée à la guerre offensive ou défensive. Il affirme ainsi qu'une campagne offensive présente les chances d'une issue victorieuse face à un gouvernement despotique dans la mesure où l'armée constitue généralement la base exclusive de son pouvoir et ne peut compter sur un authentique sentiment national. Si on laisse l'ascendant dans les opérations à un tel régime, il conserve intact ses forces matérielles et peut affermir ses forces morales par un premier succès. En revanche, prendre l'initiative et infliger des revers mêmes partiels à cet ennemi tout en progressant vers sa capitale, entraîneront la chute du régime et une conquête aisée. Les monarchies absolues, fondées sur la propriété foncière héréditaire, gage d'une «liberté civile bien établie», s'avèrent particulièrement efficaces dans une guerre défensive, mais incapables d'un effort de guerre prolongé dans une campagne offensive. Les républiques également lui apparaissent plus propres à la défensive qu'à la guerre offensive et, dans la perspective d'une guerre de conquête, seraient contraintes de se doter d'un exécutif fort.

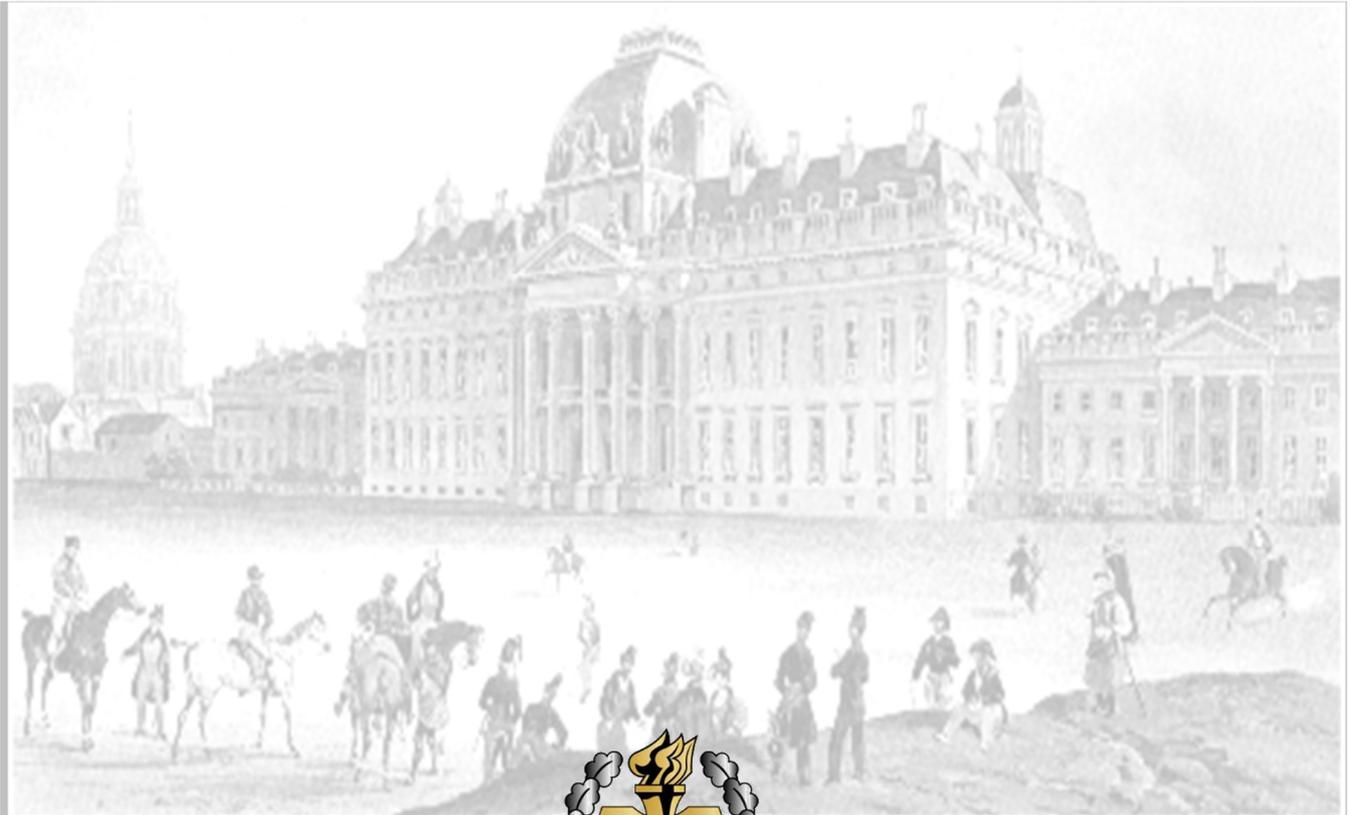
Les deux dernières parties des *«Mémoires militaires et politiques du Général Lloyd»* sont consacrées aux opérations, plus particulièrement aux principes généraux présidant à leur conduite, et s'achèvent sur un examen des frontières des principaux États européens sous l'angle du concept des lignes d'opération. Lloyd définit dans un premier temps les critères présidant au choix du point où l'on doit attaquer une position ennemie. Si ce point convenable ne peut être identifié, il faut manœuvrer sur ses flancs pour menacer ses communications, ses magasins et le contraindre à abandonner sa position. Dans de telles manœuvres,

l'auteur évoque le danger d'appuyer ses flancs à des obstacles naturels ou plutôt des coupures. Excellents dans le cas où l'on conserve sa position intacte, ils deviennent funestes dans une retraite si l'ennemi pénètre les lignes et pousse vers cet obstacle. Concernant les marches, la « clé des opérations », il combat le modèle prussien en vigueur, lui préférant une colonne serrée de compagnie similaire à la « colonne de Guibert ». Des principes largement partagés dans l'élite militaire française et mis en œuvre à la fin des années 1760. En revanche, il demeure le premier à théoriser le concept des lignes d'opération. Il définit celles-ci comme la direction suivie par une armée marchant contre la force qui lui est opposée: elle part d'un magasin et aboutit à un point déterminé, objectif des opérations; son choix est le premier gage de réussite d'une campagne. Rappelons ici que Lloyd s'inscrit dans le cadre de la guerre limitée pratiquée à son époque, où l'objectif d'une campagne est la conquête d'une portion du territoire ennemi. Dès lors, le but assigné à la ligne d'opération sera la principale place défendant cette province ou un obstacle la bornant, et derrière lequel il faudra rejeter ou contenir l'ennemi. Si cette province ne présente pas ces caractéristiques, Lloyd recommande d'y livrer une « guerre de dévastation ». Cette réflexion l'amène à une critique des lignes fortifiées classiques: la place de frontière est avant tout propice à une campagne d'invasion, mais inefficace en défensive. Les rideaux défensifs devraient au contraire être édifiés à une centaine de kilomètres des frontières, distance optimale qu'une armée d'invasion peut parcourir en pays ennemi. Cette armée serait contrainte d'établir un dépôt entre la frontière et la place assiégée et d'échelonner ses forces pour couvrir sa ligne. Lloyd accorde la primauté à la défensive, sous le rapport des lignes d'opération. Une armée opérant en défensive bénéficiera de lignes d'opérations multiples et intérieures assurant une plus grande liberté d'action face à la ligne d'opération simple de l'agresseur. Ce dernier doit rechercher la décision, contraindre son adversaire à opérer sur une ligne d'opération simple, alors que le défenseur doit l'éviter, livrer des combats limités tout en se repliant, allonger la ligne d'opération ennemie jusqu'à obtenir un rapport de forces favorable. Enfin, il doit toujours chercher à inquiéter la ligne d'opération de l'adversaire, soit en adoptant une ligne simple visant l'extrémité de cette ligne ou en adoptant des lignes d'opérations multiples concentriques de façon à fixer l'ennemi de front et à porter une masse de troupes sur ses flancs et des détachements sur ses arrières.

Lloyd apparaît comme un des grands interprètes de la pensée militaire française au XVIII^{ème} siècle. Chef de file du courant géométrique, stratège de la « guerre active sur la défensive », Lloyd tente d'émanciper les idées de son temps, avec un certain succès au niveau tactique, mais sans appliquer les mêmes principes dans le domaine des opérations. Sa pensée reste dépendante du cadre conceptuel de la guerre limitée et ne peut envisager que les armées puissent s'affranchir du système des magasins. Cette tâche revient à son continuateur, Antoine-Henri Jomini, notamment en corrigeant et en développant son concept des lignes d'opération.

Le Capitaine Roussel est officier sous contrat, historien, actuellement professeur d'histoire aux Écoles militaires de Saint-Cyr-Coëtquidan. Il a tenu auparavant les fonctions d'adjoint de conservation au département artillerie et emblèmes du musée de l'Armée à Paris, puis de professeur d'histoire-géographie à l'École nationale des sous-officiers d'active. Il est titulaire d'un DEA de l'Université de Paris IV Sorbonne « L'art opératif dans l'œuvre d'Antoine-Henri Jomini, fondements et héritages », (réalisé sous la direction d'Olivier Chaline), et est doctorant à la même université « Aux fondements de l'art opératif: Antoine-Henri Jomini et la guerre de Sept ans, de la pratique historique à la théorie stratégique », (toujours sous la direction d'Olivier Chaline).

Articles d'intérêt général



La culture de l'armée de Terre à l'épreuve de la modernité¹: l'imaginaire du chef et la sublimation de la mission



Par le Colonel (H) André THIÉBLEMONT

Depuis les années 1970, l'armée de Terre a subi des transformations rapides et cumulées. Dans le même temps s'épuisent les grands mythes nationaux, et la société française entrait dans un processus d'individualisation «au détriment des disciplines collectives»². De cette chose militaire qui hier tramait le paysage national et nourrissait le débat national, il ne reste aujourd'hui que de l'indifférence, des nostalgies et des vestiges: de vieilles chansons, des noms de rues, des casernes et des forts réemployés pour loger l'étudiant ou des pièces de musée.

Après tant de transformations en une période aussi courte, qu'est ce qui persiste dans cette vieille culture de l'armée de Terre, qu'est ce qui se modifie? L'interrogation n'est pas byzantine. Elle justifierait une lourde investigation. La culture d'une collectivité – et tout particulièrement celle d'une aussi vieille institution que l'armée de Terre – n'est pas hors sol. Edgar Morin l'appréhende comme une dialectique incessante entre des «savoirs constitués» et les expériences que procure l'existence³: dans le cas de l'armée de Terre, ces «savoirs constitués», ce sont des techniques et des procédures tactiques, des règles, des codes et des modes de conduite, des symboles et des mythes, etc.; ce sont tous ces petits riens que l'expérience séculaire de la bataille n'a cessé d'accumuler et qui façonnent encore aujourd'hui l'imaginaire du soldat, le mobilisent et orientent son action. On le voit: les capacités opérationnelles de l'armée de Terre dépendent en partie de tels phénomènes culturels. Leur ampleur est considérable. Certes, la glose des militaires sur leur propre culture est devenue abondante depuis un quart de siècle⁴. Mais les travaux méthodiques qui pourraient permettre d'appréhender ces phénomènes dans leur dynamique sont inexistantes. Aussi, vais-je limiter mon propos à l'exploration d'un diptyque qui me semble structurer fortement la culture combattante de l'armée de Terre depuis plus d'un siècle: il s'agit d'un puissant imaginaire du chef au combat qui ne va pas sans une construction symbolique sublimant la mission collective. Qu'est ce qui a fondé de ces deux traits de culture et leur articulation. En quoi ont-ils été affectés par des changements accélérés qui ont profondément touché l'existence militaire au cours de ces dernières décennies?

Aux origines: l'expérience du combat d'infanterie et de cavalerie

Plus que les autres armées, l'armée de Terre se caractérise par un processus constant de différenciations. D'où, aujourd'hui, l'existence d'une mosaïque culturelle dont j'ai par ailleurs montré la dynamique⁵, avec autant de sous-cultures et de micro cultures liées aux conditions d'existence et d'expériences épiques particulières passées et présentes. Cette mosaïque culturelle n'est pas sans reliefs: des blocs interarmes à fort rayonnement culturel la dominant (troupes alpines et de marine, Légion étrangère) et cela ne va pas sans rivalités et sans jeux de pouvoirs. Mais c'est un autre sujet.

Archétype du chef

Ce qu'il importe ici, c'est de constater combien les traits culturels propres au combat de l'infanterie d'abord et à celui de la cavalerie dans une moindre mesure trament cette mosaïque culturelle: ces deux armes sont celles de la genèse militaire, de la mêlée et du combat *stricto sensu*. Leurs traits innervent l'armée de Terre depuis la mise en place progressive de formations initiales communes à toutes les armes à partir des années 1920. Les indices abondent. Ces formations «toutes armes» destinées aux nouvelles recrues passent principalement par l'apprentissage de techniques d'infanterie. Songeons à la nature de la symbolique dans laquelle baignent les écoles de formation d'officiers ou de sous-officiers de l'armée de Terre. À Saint-Cyr Coëtquidan comme à Saint-Maixent, la toponymie des lieux, les effigies monumentales ou les noms de promotion renvoient à des héros fantassins ou cavaliers. On n'y trouve nulle trace symbolique de Vauban, de Séré de Rivière, d'artilleurs ou de transmetteurs géniaux ou héroïques. Et en tendance lourde sur longue période, les choix des premiers des classements à la sortie de ces écoles s'orientent vers ces armes de la mêlée.

L'imaginaire contemporain de l'armée de Terre s'est donc essentiellement construit et renouvelé par la sélection puis la mise en mémoire et en légende d'actes épiques et de figures héroïques du combat d'infanterie et de cavalerie. Or, l'acte final de ce combat consiste à conduire des hommes vers ou en vue du choc, au risque de mort! Dans aucune autre armée, dans aucune autre arme on ne trouve cette contrainte. Par hypothèse, l'expérience de la bataille aurait montré que la discipline même très rude ou que

¹ Par cette notion de «modernité», j'entends ici des processus de «transformation rapide sous l'effet du développement technico-économique et de la modernisation (...) engendrant des effets cumulés» (cf. G. Balandier, «*Sens et puissance*», Presses universitaires de France, 1981, notamment p. 80, 102 et suiv.) La notion s'applique bien à l'armée de Terre sur la moyenne période considérée avec cet ensemble de réformes qui chercheront à rompre avec l'exception militaire et à la rapprocher des grandes entreprises ou administrations publiques (réformes de la justice militaire, de la formation des cadres, de la gestion du personnel, professionnalisation, externalisation, etc.).

² Sur ce processus d'individualisation et ses différents stades, voir le court article de Marcel Gauchet, «*Trois figures de l'individualisme*», dans *Le Débat*, Gallimard, n°60, mai-août 2010, p. 72-78

³ Cf. E. Morin, «*Sociologie*», Fayard, 1984, p. 159 et suiv.

⁴ Cf. A. Thiéblemont, «*Approche critique de la notion de culture militaire*», dans F. Gresle (dir.) «*Sociologie du milieu militaire*», Paris, L'Harmattan, 2005, p.15-27.

⁵ Cf. A. Thiéblemont, *ibidem*, p. 20 et suiv.

l'organisation n'y suffisaient pas. Il était nécessaire que des chefs, des grands et des petits, soient capables d'entraîner le combattant vers un horizon mortel. Pour que de tels guides émergent du lot commun, il fallait de fantastiques modèles qui mobilisent ceux parmi les meilleurs qui se destinaient au métier des armes et leur signifient les aptitudes requises pour conduire le combattant. Cela fut le produit du travail symbolique séculaire d'une mémoire collective, bricolant, sédimentant, renouvelant et transmettant une avalanche de signes, d'images, de récits, etc. à partir d'actions ou de figures héroïques sélectionnées parce que réputées avoir galvanisé le combattant.

En final, on obtient cet imaginaire de l'armée de Terre française avec ses horizons peuplés de puissantes figures de chef: comme une réponse à l'expérience séculaire d'un chaos, celui du combat final de l'infanterie ou de la cavalerie.

Il y a, bien sûr, plusieurs types de modèle de chef héroïque. Ils évoluent, varient et se déclinent en fonction de conditions historiques et de types de combat! Trois caractères sont communs à ces modèles.

- Le chef est debout dans la mêlée, en tête de la troupe ou la dominant du regard
- À pied ou cavalcadant, il désigne la direction: il connaît le chemin
- Il est tourné vers ses hommes⁶. C'est Bonaparte sur le pont d'Arcole, Kleber, Driant, Bournazel, Leclerc, Jeanpierre,

Bigéard, etc.

Dans ces trois caractères, on retrouve trois thématiques qui ne cessent de hanter des rhétoriques sur le commandement: celle de la bravoure et de la fougue du chef au contact, celle de l'anticipation et de la compétence, celle enfin du souci de l'homme et de son économie.

Sublimation de la mission

Mais attention! On peut imaginer que dans des situations extrêmes, de jeunes chefs dont l'attitude était conforme à cet archétype furent confrontés à une interrogation tragique: ce combat vaut-il que j'y sacrifie la vie de «mes hommes»? La dramaturgie du cinéma de guerre américain renvoie sans cesse à ce débat. Elle montre d'ailleurs que pour certains officiers, cette question ne vient même pas à l'esprit. Mais dans l'harassement de l'épreuve, lorsque le répit survenait dans la fureur du combat, l'humanité d'officiers et de sous-officiers a pu chez eux produire du désarroi: au nom de quoi devrais-je conduire vers la mort ces hommes avec lesquels j'ai partagé tant d'épreuves?

On peut concevoir qu'à l'expérience de ces choix tragiques, la tradition ait répondu par la glorification de la mission: sublimée, elle tranche le dilemme. «Révérez ces héros! Ils ont sacrifié leur vie pour la mission!», énoncent ces symboliques que la mémoire collective a fabriquées, sélectionnant dans les expériences de batailles les actes réputés incarner le combat sacrificiel. Ces actes sélectionnés furent colportés, cités, récités, jusqu'à ce que certains soient fixés dans ces célébrations où le sacré se mêle à la fête profane: et voici Camerone, Sidi Brahim, Bazeilles, Uskub pour les spahis, etc. qui récitent la gloire promise à «l'esprit de sacrifice!» «Ils furent ici moins de soixante opposés à toute une armée. La vie plutôt que le courage abandonna ces soldats français» raconte l'évangile du combat de Camerone. Le message est clair: l'individu doit être sacrifié à une cause collective qui lui est supérieure et son sacrifice glorifié. De telles constructions symboliques dont le sens a été intériorisé déchargent le chef du poids de son humanité: dans des situations extrêmes, cet imaginaire du sacrifice et de la primauté de la mission sera censé s'imposer, occulter ses états d'âmes et trancher l'éventuel débat entre la vie et la mort des siens. De bons esprits s'étonnent que soient ainsi célébrées des défaites plutôt que des victoires. C'est ne pas percevoir la fonction sociale et politique de la mythification de ces barouds désespérés: par leur dimension paroxystique, ils célèbrent la soumission de l'individu à un intérêt supérieur que médiatise la mission. Jusqu'au sacrifice!

Il appartiendrait aux historiens de s'interroger sur les conditions sociales et historiques d'émergence de telles expressions symboliques. On ne peut exclure que leur élaboration soit en rapport avec le travail accompli sur l'imaginaire des Français par la Troisième République à la fin du XIX^{ème} siècle, notamment par «l'invention de traditions»⁷ glorifiant l'idée nationale.

De cette structuration de l'imaginaire de l'armée de Terre, qu'est ce qui persiste, qu'est ce qui se modifie?

Persistances et traditionalismes?

Les modèles de chef produits par les armes de mêlée continuent à dominer l'imaginaire de l'armée de Terre. En 2000, exploitant les résultats de plusieurs enquêtes administrées sur les saint-cyriens dans les années 1990, Bernard Boene observait que parmi cette population d'élèves officiers – comme parmi celle des élèves de l'École militaire interarmes (EMIA) - «le désir de servir dans des subdivisions d'élite» (Légion, troupes de marine, troupes aéroportées, etc.) était majoritaire. Il notait l'«effet de halo» dont bénéficient une minorité d'élèves qui identifient exclusivement leur projet de carrière aux armes de mêlée et à des subdivisions d'armes prestigieuses⁸. «L'image de l'officier combattant et meneur d'homme» reste «profondément enraciné dans la communauté militaire et notamment dans l'armée de Terre» note, par ailleurs, Fabrice Hamelin, analysant les politiques de formation des officiers saint-cyriens sous la Cinquième République. Malgré la «tentation technocratique» et les avancées d'un modèle de formation académique dont le but est de légitimer la «réintégration d'une partie du corps des officiers parmi les groupes professionnels qui composent la haute fonction publique», il constate combien «le référentiel opérationnel» est resté prépondérant dans la formation initiale des officiers de l'armée de Terre⁹. On retrouve encore l'expression dominante de ce mythe du chef au

⁶ Les écrits de soldats (carnets de route, mémoires, correspondances) rédigés durant la guerre de 14-18 ou immédiatement après fournissent maintes illustrations de l'officier respecté: «c'est celui qui franchit la ligne des avant-postes, qui va à pied (dans les marches), donne des ordres précis, ne perd ni la tête ni le chemin. C'est un meneur de troupe qui connaît ses hommes un par un». Cité par Jacques Meyer, *«La vie quotidienne des soldats pendant la grande guerre»*, Hachette, 1966, p.281.

⁷ Sur ce point, cf. E. Hobsbawm, «Inventer des traditions», dans *«Usages de la tradition - Enquête n2»*: 1995, éditions Parenthèses, p. 171-189.

⁸ Cf. Bernard Boene, Le recrutement direct des officiers des armes de l'armée de terre, *«Les Champs de Mars»* n°7, 1/2000, p.109-125, p. 113, 114, 123.

⁹ Fabrice Hamelin «Le combattant et le technocrate. La formation des officiers à l'aune du modèle des élites civiles», *«Revue française de science politique»* 3/2003 (Vol. 53), p. 435-463 – p. 443-445. La notion de «tentation technocratique» utilisée par l'auteur renvoie «à la valorisation d'une

combat dans un récent ouvrage, *«Paroles d'officiers»*. Ses propos, notamment dans une opposition entre commandement et management, sont très orientés par une conception traditionnelle de l'officier dont le cœur du métier resterait «le commandement au combat»¹⁰.

Pour comprendre la persistance de cet archétype guerrier dans un contexte culturel contemporain qui n'en favorise nullement l'expression, il est nécessaire, me semble-t-il, de porter le regard sur une moyenne période en considérant les impacts des «changements successifs et rapides qui ont modifié les conditions de l'existence militaire au cours des dernières décennies»¹¹. Il faut d'abord prendre la mesure de l'*aggiornamento* brutal et rapide qui marquera l'armée de Terre à la fin des années 1970, puis celle des processus successifs qui, s'échelonnant jusqu'à la fin du siècle, réduiront son format, la professionnaliseront et la «civiliseront» en cherchant à rationaliser ses modes d'organisation et de gestion selon des critères techniques et économiques. Or, dans les secteurs traditionnels de l'armée de Terre, ces changements rapides et cumulés seront ressentis – à tort ou à raison, peu importe ici – comme des atteintes à la spécificité d'une vocation combattante. D'où un faisceau de réactions identitaires qui entretiendront, diffuseront, voire radicaliseront – notamment dans les écoles de cadres – les références à l'épique combattant, comme une mise en question des évolutions modernistes et gestionnaires de l'institution. Ce phénomène de protestation contre les percées de la modernité dans l'institution militaire sera par ailleurs nourri çà et là par des représentations décadentes des mouvements qui travaillent la société française dans cette fin de siècle. Ainsi des «Libres opinions» publiées par *Armées d'aujourd'hui* dont certaines expriment «la vision inquiétante d'un monde en décomposition», «crépusculaire» d'où disparaissent les «valeurs fondamentales de la fonction guerrière». Y transparait une sorte de «militantisme éthique des militaires», appelés à la transmission et à la préservation des valeurs militaires¹². À ces mouvements internes et externes qui agressent l'univers combattant, vient se greffer à partir des années 1980 le recours de plus en plus fréquent aux forces combattantes dans des opérations extérieures. Mais à contre emploi: le combattant castré sacrifié sur l'autel de la paix! Au cours du dernier quart de siècle, ce serait cette conjonction de facteurs qui, par réaction, aurait favorisé dans l'armée de Terre la persistance, voire le durcissement d'un rôle culturel dominant, proclamant contre l'air du temps sa vocation séculaire.

Il faut ici emprunter à une anthropologie attentive aux dynamismes qui résultent de la confrontation de cultures traditionnelles à des processus de modernité: ce mouvement de réactions identitaires qui a travaillé l'armée de Terre ces dernières décennies est assimilable à un «traditionalisme». La tradition, c'est «ce qui va sans dire pour celui qui vit dans la tradition» observait Gabriel Gosselin. «Le traditionalisme proprement dit apparaît le jour où de l'intérieur de la tradition, est effectué un choix conscient en faveur de celle-ci» et, citant E. Weil, il ajoute: «L'émergence même du traditionalisme montre que la tradition s'est éloignée»¹³. Nombre d'indices montrent comment, depuis les années 1980, ont été redécouverts, réactivés et réaffirmés des signes, des états d'esprit, des pratiques, des comportements hérités d'un passé guerrier qui avaient été remisés au grenier de la maison combattante après la guerre d'Algérie: que l'on pense, par exemple, à la réinvention du 1^{er} régiment de tirailleurs ou au réemploi de signes identitaires issus des régiments de l'armée d'Afrique¹⁴. Comment, par ailleurs, ne pas être frappé par cette antienne qui trame aujourd'hui le discours militaire contemporain et proclame la vocation de l'officier à «donner la mort» et à la «recevoir»¹⁵, alors que jamais, sans doute, au cours de cette période, le militaire français a si peu combattu et que s'il a reçu la mort, il l'a bien peu donnée. Naguère, le combattant n'éprouvait nul besoin de gloser sur la mort, qu'elle soit donnée ou reçue: il se contentait de se battre et la tradition transmettait son épreuve.

Ces dernières décennies, aurait ainsi émergé dans l'armée de Terre un «traditionalisme fondamental» recherchant «la sauvegarde des valeurs, des agencements sociaux et culturels fortement cautionnés par le passé». On pourrait également évoquer dans certains cas un «pseudo traditionalisme», pour lequel la «tradition devient un instrument des stratégies» permettant «d'exprimer une revendication» ou de marquer «une dissidence à l'égard des responsables modernistes»¹⁶. C'est au travers de ce contexte culturel qu'il faut interpréter la persistance de cet imaginaire du chef au combat, comme une résistance à une modernité mettant en question une tradition combattante.

Quand la mission est délégitimée

Ce «traditionalisme fondamental» se lit aussi dans une sorte de mise en eucharistie de la mémoire et des reliques des combats sacrificiels qui symbolisent l'esprit de sacrifice et la sublimation de la mission. Telle est l'impression que l'on éprouve lorsque l'on compare les commémorations de Camerone d'hier et d'aujourd'hui: la cérémonie dépouillée, intimement sacrée des années 1950 à Sidi Bel Abbès est devenue à Aubagne une grand messe publique célébrée avec un faste quasi religieux¹⁷. L'impression est identique lorsque l'on considère la gestion symbolique de la main en bois du capitaine Danjou conservée dans une châsse ou les vestiges du sarcophage dans lequel furent placés les corps des chasseurs tombés au marabout de Sidi Brahim. Hier, ces objets de mémoire habitaient une simple salle d'honneur à Sidi Bel Abbès ou un musée artisanal des chasseurs à Vincennes. Aujourd'hui, à Aubagne ou au château de Vincennes, chacune de ces reliques est exposée dans sorte de sanctuaire: dans une crypte où l'atmosphère religieuse appelle au recueillement.

«Traditionalisme fondamental» encore dans le code du légionnaire établi à la fin des années 1980 et maintenant récité rituellement par les impétrants? Or, ce code n'est jamais que l'expression verbalisée et emphatique de comportements qui hier caractérisaient

compétence technique (...) attestée par le passage par des écoles particulièrement sélectives et prestigieuses» et par là à l'accès à un statut social mettant ceux qui en sont issus «en situation de réclamer une place (...) dans le groupe des dirigeants de la société, en arguant d'une compétence professionnelle (...) reconnue dans le travail politique». (p.436-437)

¹⁰ J.C Barreau, amiral J. Dufourcq, F. Toulon, *«Paroles d'officiers»*, Paris, Fayard, 2010, p.137.

¹¹ Ce qui suit est développé dans A.Thiéblemont, «Réveils identitaires dans l'armée de Terre», *Inflexions civiles et militaires: pouvoir dire*, La documentation française, juin septembre 2009, n°11, p. 73-85.

¹² Cf. M.A. Paveau, *Paroles de militaires: les «Libres réflexions sur la défense»* dans la revue *Armées d'aujourd'hui*, 1986-1996, *Mots-Les langages du politique*, 1997, vol. 51, p. 58-74, p. 65, 68.

¹³ G. Gosselin, *Tradition et traditionalisme*, *Revue française de sociologie*, XVI, 1975, p. 215-227, p. 219-220.

¹⁴ Cf. sur ce point, A. Thiéblemont, «Réveil identitaire...», art. cit.

¹⁵ Cf. notamment, J.C. Barreau et alii, *op. cit.*, p. 130, 137.

¹⁶ Ces concepts sont empruntés à G. Balandier, *op.cit.*, p. 121.

¹⁷ Cf. A. Thiéblemont, «Les paratextes symboliques et rituels des militaires en public», dans A. Thiéblemont (dir.), *Cultures et logiques militaires*, p. 163-210, p.196-197, 200 et suiv.

le style légion et dont la norme se transmettait par tradition: par l'exemplarité de chefs charismatiques, par des pratiques coutumières régissant la vie sociale, par des récits légendaires, etc.

«La mission est sacrée – énonce ce code –, tu l'exécutes jusqu'au bout et si besoin, en opérations, au péril de ta vie». Voilà l'esprit de sacrifice codifié ! Mais quelle est la signification de ces processus qui maintenant mettent en religion et codifient ce qui hier n'avait nul besoin d'être aussi publiquement clamé et proclamé? Tout laisse à penser que nous sommes devant des tentatives de sauvegarde d'états d'esprit et d'attitudes transmises par la tradition combattante dont les fondements seraient aujourd'hui «ébranlés»¹⁸ par la régression des grands mythes nationaux, par les poussées d'un individualisme appelant des raisonnements utilitaires, mais aussi par des contextes d'engagements des forces terrestres, qui, dépourvus d'un enjeu national vital, rendent illégitimes de sacrifier des vies pour la mission.

«Le caractère sacré de la mission est une notion qu'il faut oublier ici(...)» Voilà ce que pouvait écrire un commandant de bataillon dans son rapport de fin de mandat, en Bosnie il y a quinze ans, dans le contexte de l'interposition des casques bleus français sur Sarajevo¹⁹. Ce que posait implicitement cette réflexion, c'était déjà le problème de missions à ce point délégitimées par des conditions politiques, idéologiques et tactiques d'engagement que la symbolique du sacrifice n'avait plus aucune efficacité. Là-bas, bien des chefs se sont alors trouvés nus, confrontés à l'interrogation fondamentale de leur office: «Pour quoi devrais-je sacrifier la vie des miens?»

«Que l'on songe au drame qu'un jeune officier a vécu à Sarajevo en mai 1995 durant la crise des otages. Chef d'un peloton, il avait reçu mission de contrôler l'utilisation de canons et de chars serbes regroupés sur une position serbe. Son poste était implanté, «incarcéré» sur cette position!²⁰ Aucun espace ne lui permettait de manœuvrer, le cas échéant: «J'estime que nous avons été mis dans une position indéfendable», déclara-t-il plus tard. Le 26 mai dans l'après-midi, il fut capturé par surprise par les Serbes, frappé à plusieurs reprises et menacé de mort s'il ne déposait pas les armes. Il résista. Tirs de mortier et de roquettes sur son poste! En fin de soirée, à nouveau menacé de mort et de la destruction totale de sa position, il donna l'ordre à son peloton de rendre les armes. Plus tard, il reçut de ses hommes un poème, naïf mais émouvant:

«Ce jour là, mon lieutenant, vous avez été grand
Vous étiez prisonnier, et vous avez pourtant,
Pris cette décision de tous nous voir en vie,
En déposant les armes, face à cet ennemi (...).»

Devant l'inanité de sa mission, placé dans une position tactique d'impuissance, ce chef choisit la vie des siens plutôt qu'une mort probable. Aux yeux de ses hommes, il fut héros!

Comme en écho, voici les résultats d'une enquête administrée en 2002 sur les saint-cyriens en deux vagues: à l'entrée et à la sortie de l'École; à la différence des enquêtes sur les élèves officiers citées précédemment qui n'autorisaient aucune comparaison, celle-ci permettait de saisir les effets de trois ans passés à Saint-Cyr. Alex Alber, qui l'exploite, observe que les saint-cyriens sortants se distinguent des entrants «par un rapport plus nuancé aux dimensions sacrificielles du métier». «Une affirmation telle que "la mission prime la vie quelle que soient les circonstances" suscite chez eux une désapprobation plus marquée que chez les entrants (...). La vision (...) sacerdotale de l'office militaire, marquée (...) par la rhétorique sacrificielle, laisse la place à une vision beaucoup plus réaliste du métier, qui implique notamment le souci marqué de la rémunération, du respect des charges et horaires de service, et qui accueille avec beaucoup moins d'hostilité l'hypothèse d'une reconversion précoce». Et Alex Alber de conclure que ce «désenchantement» «permet, finalement, de produire de vrais professionnels à même de faire la différence entre une rhétorique essentiellement commémorative et la réalité du métier d'aujourd'hui»²¹.

«Ne pas ramener de cerceaux à la maison!» Telle serait aujourd'hui la hantise de grands et de petits chefs, tant le plus souvent les engagements de l'armée de Terre sont dépourvus d'enjeux politiques vitaux qui légitiment d'y sacrifier des vies. La puissance de la symbolique sacrificielle a ses limites. Elle s'efface devant le sentiment d'absurdité d'une mission, lorsque celle-ci apparaît comme un faux-semblant, lorsque les conditions politiques de l'engagement en font une tâche aux finalités obscures ou douteuses, lorsque la tactique n'articule pas l'exécution de cette mission avec l'objectif concret d'un échelon supérieur. Alors le chef se trouve nu, face aux regards de ses hommes. Si ce chef est un soldat chargé d'humanité et non un militaire en quête de hochets honorifiques, si la vie de ses hommes est en jeu, il n'aura qu'une pensée en tête: «Tous les ramener à la maison!» Sa victoire résidera dans la vie sauve de ceux qu'il commande.

Aujourd'hui, il ne suffit plus de proclamer que la mission est sacrée. Il ne suffit plus de sacraliser la mémoire de combats sacrificiels, sous peine de rester dans l'incantation. Il faut réactiver cette mémoire collective en construisant de nouveaux récits qui fassent sens pour les nouvelles générations de combattants. Il faut que l'action politique ressourçe l'action militaire en la réinvestissant de finalités nationales. Il faut enfin que les conditions idéologiques et politiques de l'emploi des armes soient légitimées par un intérêt supérieur.

À défaut, on s'acheminera à terme vers des forces combattantes régies par le droit contractuel et par le marché: celui de la rémunération financière, celui où s'évalue la réputation des chefs et des unités combattantes, celui de l'offre d'aventure. Ce seront

¹⁸ Cf. «L'exercice du métier des armes dans l'armée de Terre», Emat, janvier 1999, dans lequel son rédacteur, le Général Bachelet exprime le sentiment d'«ébranlement des repères et des références» de l'action militaire en raison des «profondes transformations qui affectent le contexte géostratégique, les équilibres économiques et financiers, les mentalités (...) et l'armée française elle-même».

¹⁹ Cité par A. Thiéblemont, «Expériences opérationnelles dans l'armée de Terre – Unités de combat en Bosnie (1992-1995)», (3 tomes), Les documents du Centre d'études en sciences sociales de la Défense, novembre 2001, tome 1, p. 78.

²⁰ En avril 1995 dans le secteur de Sarajevo, suite à des accords de cessez-le feu intervenus en février 1994, il existait plus de 40 positions françaises imbriquées dans les lignes de front ou implantées sur des positions serbes: des «otages potentiels»! En particulier, un ultimatum imposé par l'OTAN aux forces de la République serbe de Bosnie (Vrs): leurs armes lourdes devaient être retirées au delà d'une zone d'exclusion de 20 kilomètres autour de la ville. Prétendant maintes difficultés pour déplacer certains de leurs canons ou de leurs chars, les chefs de la Vrs obtinrent de la Force de protection des Nations Unies (Forpronu) la possibilité de regrouper certains de leurs armements sur leurs propres positions: ils y seraient placés «sous la garde» de la Forpronu ! Des postes de casques bleus furent alors implantés au milieu des positions bosno-serbes avec pour mission de «garantir la neutralisation» de ces armements: une mission impossible puisque ces postes étaient en réalité sous le contrôle des séparatistes serbes! Dans la journée du 26 mai 1995, au moins deux cents casques bleus dont une centaine de soldats français furent capturés ou encerclés par les Bosno-serbes. Cf. le détail de cet épisode et le drame vécu par cet officier dans A. Thiéblemont, *ibidem*, tome 1, p. 63-68 et 74- 81.

²¹ Alex Alber, «Une socialisation professionnelle par l'histoire: la formation morale des saint-cyriens et le martyrologue patriotique», *Temporalités* [En ligne], 6/7 | 2007.

effectivement de «vrais professionnels»: en quelque sorte un «mercenariat d'État» pour reprendre une expression provocatrice du Général Thomann (non publiée). *Honneur et Fidélité* se substituera à *Honneur et Patrie*. Le soldat nouveau mourra encore pour sauver un copain, pour défendre son unité, pour sauver son chef. Mais celui-ci ne sera plus mobilisé par une force symbolique qui, émanant de la puissance d'un intérêt national, le contraindra à exécuter sa mission au péril de la vie des siens. Choissant de «tous les ramener à la maison», il contournera le risque mortel. Il adoptera des tactiques d'évitement et une logique sécuritaire. Il fera son job, sans plus, en évitant les accidents du travail.

Le Colonel (H) André Thiéblemont est breveté de l'EMSST, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'un DEA de sociologie. Il a quitté l'uniforme en 1985, après avoir servi à la légion étrangère, dans des régiments motorisés, au service d'information du Premier Ministre, puis au service d'information et de relations publiques des armées. Parallèlement, il a mené depuis les années 1970 des recherches articulant le quotidien du militaire et du combattant avec les dimensions politiques, idéologiques et culturelles de la vie des armées et de la société française. Ses travaux ont fait l'objet de nombreuses contributions à des revues françaises ou étrangères (Cahiers internationaux de sociologie, Ethnologie française, Pouvoir, Revue des deux mondes, Sciences humaines, Le Débat, Armed Forces and Society, etc.). Il a notamment publié «Cultures et logiques militaires» (Puf, 1999), «Expériences opérationnelles dans l'Armée de terre: unités de combat en Bosnie 1992-95», Paris, Les Documents du Centre d'études en sciences sociales de la Défense (C2SD), 2002 et «Le métier de sous-officier dans l'armée de Terre» (avec C. Pajon), Paris, Les Documents du C2SD, 2004.



Pléiades: un bond qualitatif dans l'observation de la Terre



Par le chef d'escadron Thibaut VAUTERIN

Par ses avancées technologiques, la dualité de son concept et son programme de coopération, le système de satellites PLÉIADES représente une avancée significative dans le domaine de l'observation de la Terre, au profit des applications civiles comme de la Défense.

Le vendredi 16 décembre 2011, une fusée Soyouz, lancée à partir du centre spatial guyanais, a mis en orbite six nouveaux satellites au profit du CNES¹, d'Astrium et des ministères de la Défense français et chilien; parmi ceux-ci, un des deux satellites d'observation de la Terre Pléiade 1A, dont la résolution des images devrait permettre de répondre aux besoins croissants de la Défense en matière d'imagerie spatiale.

L'innovation de ce programme réside autant dans ses améliorations technologiques que dans sa dualité, c'est-à-dire la nécessité de satisfaire aux exigences de clients à la fois civils et militaires.

Possédant en Europe une expertise en imagerie spatiale reconnue, la France doit répondre à des besoins croissants aussi bien du monde civil que militaire. Caractérisé par un nombre significatif d'innovations technologiques, le programme PLEIADES se distingue également par la continuité de la coopération européenne et le renforcement de la synergie civilo-militaire.

Des besoins croissants en imagerie spatiale

Bien que l'ayant fait relativement récemment, la France a été un des premiers pays, après les deux superpuissances de la guerre froide, à se doter d'une capacité d'observation à partir de l'espace. Suivant l'exemple du premier satellite d'observation civil américain (LANDSAT lancé en 1972), la France acquiert cette capacité en 1986 avec la mise en orbite du satellite SPOT-1. Sera développé par la suite le système d'observation spatiale militaire concrétisé par le lancement du satellite Hélios-1A en 1995. Avant la France, seules quatre nations (États-Unis, Russie, Chine et Israël) avaient envoyé un satellite de reconnaissance militaire dans l'espace. Depuis ces lancements, d'autres satellites ont été mis en orbite, en particulier et toujours en service, SPOT 4 et 5 pour le domaine de l'observation civile et Hélios-1A, 2A et 2B (ce dernier en 2009) pour l'observation militaire.

Contrairement aux États-Unis et à l'URSS, les satellites de reconnaissance militaires français ont succédé à leurs homologues civils. Sources importantes de renseignement, une résolution précise (inférieure au mètre) leur est indispensable pour l'identification ou l'acquisition d'informations. Celles-ci permettent en particulier de préparer, planifier et conduire des opérations militaires en fournissant aux unités engagées une évaluation de la menace, en détectant et en localisant des cibles, en évaluant le terrain 3D ou en surveillant l'évolution d'un théâtre d'opérations. Elles offrent également la capacité de réagir rapidement en cas de crise en procurant des images en moins de 24 heures en tout point de la Terre, en assurant le guet de sites stratégiques ou en suivant l'évolution de paysages y compris urbains. De plus, elles permettent de posséder une vision globale et d'effectuer une analyse détaillée en assurant des couvertures continues et homogènes de territoires ou en permettant l'élaboration d'une cartographie de zones méconnues. Enfin, elles autorisent une appréciation de situation en toute indépendance et en tout point du globe.

Grâce à la fois aux avancées technologiques qui ont permis de réduire, de manière significative, le coût des satellites d'observation, et à l'accès, rendu possible, à des systèmes de résolution métrique, le champ des applications civiles s'est élargi. Les domaines concernés sont nombreux, et en premier lieu la cartographie. Des instituts géographiques, des entreprises de travaux publics ou des opérateurs de télécommunications pourraient dresser des cartes en fonction de leurs besoins respectifs. Pour la gestion des ressources en général, comme l'agriculture, les images recueillies peuvent permettre l'étude des sols et des cultures et d'en optimiser le rendement ou l'irrigation. Elles constituent aussi un excellent outil d'aide dans la gestion des crises et permettent le suivi d'inondations ou l'évaluation des dégâts lors de tremblements de terre comme ce fut le cas à Haïti en 2009. En outre, les clients ne se limitent plus aux organismes institutionnels, mais sont également des utilisateurs commerciaux qui, à l'instar des exploitants, développent un nombre important d'applications rendues possibles grâce à des satellites aux performances équivalentes à celles de Pléiade 1A.

Pléiades: des technologies innovantes

Afin de réduire les coûts de développement du système et répondre au mieux à l'évolution des besoins des utilisateurs, le développement d'une constellation de petits satellites a été privilégié au détriment de gros satellites multi-capteurs.

Contrairement à son prédécesseur SPOT 5, le satellite Pléiade 1A ne pèse qu'une tonne et est équipé d'un instrument d'observation à haute résolution. En outre, il bénéficie d'améliorations technologiques dans différents domaines qui lui permettent d'atteindre, à un prix acceptable, les performances réservées autrefois aux seuls satellites militaires, en particulier en ce qui concerne la résolution, la précision de localisation, la qualité de l'image et l'agilité du satellite.

Grâce à sa structure compacte et à son télescope ayant une combinaison optique de type «Korsch», une focale de 12,9 m et un miroir primaire de 65 cm de diamètre, le satellite Pléiade 1A offre des images d'une grande précision. L'acquisition

¹ Centre National d'Études Spatiales

simultanée des images en mode panchromatique² et multi-spectral permet, dans des conditions d'acquisition au nadir³, de délivrer des images en vraies ou fausses couleurs avec un champ de vue de 20 km et une résolution spatiale au sol de 70 cm (après fusion des images multi-spectrales et panchromatiques). La qualité de l'image est aussi améliorée à la fois grâce à un algorithme de compression à ondelettes performant permettant d'atteindre un taux de compression élevé, et à une grande capacité de mémoire à bord (600 Gbits) limitant les saturations entre les différentes visibilités avec les stations au sol; des débits élevés de transmission et une grande agilité confèrent alors, même avec peu de stations au sol, une grande réactivité au système PLÉIADES.

Le concept d'agilité permet de piloter le corps du véhicule pour pointer la ligne de visée. Ce choix de satellite « agile » justifie la compacité du « bus », qui vise à minimiser les moments d'inertie, et dans lequel sont regroupés la quasi-totalité des instruments. Il est alors capable de manœuvrer librement et rapidement en attitude selon les trois axes de roulis, lacet et tangage, ce qui l'autorise à effectuer et séquencer des prises de vues en visée verticale ou latérale et même à avancer ou à retarder la date de début d'une observation par un simple mouvement en attitude. Trois images de la même zone peuvent de ce fait être acquises à partir de la même orbite et permettre des acquisitions stéréoscopiques nécessaires à la cartographie fine. Sur des cibles multiples, le temps entre la fin d'une acquisition sur un objectif et le début sur le suivant n'étant que de dix secondes pour une visée de dix degrés par rapport au nadir (moins de vingt six secondes pour une visée de soixante degrés par rapport au nadir), la « re-visée » est rapide.

Cependant, malgré une qualité d'image très performante et une grande agilité, le satellite Pléiade 1A ne dispose pas de la capacité d'observation « tout temps ». Il s'avère donc nécessaire de compléter le système PLÉIADES par des satellites offrant d'autres capacités.

PLÉIADES: une nécessaire coopération et une synergie civilo-militaire accrue

Contrepartie de la décision de mettre en orbite des satellites de petites tailles et moins onéreux, le satellite Pléiade, contrairement à ses prédécesseurs, n'est plus multi-capteurs. Outre qu'un deuxième satellite de type Pléiade 1A (futur Pléiade 1B) est indispensable pour permettre une revisite par jour en n'importe quel point du globe, la complémentarité avec d'autres capteurs est indispensable. Les systèmes radar, en particulier, procurent la capacité d'observation à travers les nuages et permettent donc un accès plus fréquent à l'information.

Devant l'impossibilité de développer seule une constellation de satellites pouvant répondre à l'ensemble des applications utilisées dans le domaine de l'observation de la Terre, la France a décidé de s'associer avec l'Italie au sein du projet ORFEO⁴.

Une telle coopération n'est pas nouvelle: la France et l'Italie sont des partenaires privilégiés dans le domaine de l'armement depuis de nombreuses années, puisque l'Italie a déjà participé aux financements des programmes satellitaires Hélios 1 et 2.

En outre, et même si cette coopération, non exclusive, est confrontée à des positions politiques différentes, elle est globalement avantageuse pour les deux pays. Elle permet en effet d'élaborer des projets, souvent très onéreux, dont la réalisation, pour un pays isolé, est souvent rendue impossible pour des raisons budgétaires. La position reconnue de la France dans le domaine de l'observation de la Terre et les capacités technologiques et industrielles italiennes permettent à la fois un enrichissement mutuel ainsi qu'un partage des technologies et des risques liés aux développements de nouveaux moyens. Cette coopération fructueuse peut également initier et faciliter le dialogue entre pays européens pour l'élaboration et le développement de programmes communs d'observation de la Terre (exemple: MUSIS⁵).

Mais surtout, ces deux pays sont liés par une approche similaire. D'abord, l'Italie et la France déploient deux technologies complémentaires: le système français PLÉIADES, composé de satellite(s) optique(s) d'observation de la Terre à haute résolution, et le programme italien COSMO-SkyMed⁶, avec ses quatre satellites SAR⁷ qui permettent aux deux pays de compléter leurs informations sans investissements et sans coûts supplémentaires. Ensuite, cette coopération est également renforcée par le caractère dual des deux programmes.

La dualité du programme PLÉIADES a été rendue possible par les avancées technologiques réalisées en matière d'observation de la Terre, mais également par la mise en commun des moyens budgétaires, de recherche et de développement. En effet, les principaux produits mis à disposition des utilisateurs par les moyens d'acquisition civils permettent, dans un certain nombre de cas, de satisfaire à la fois les clients civils et militaires. Les images couleur obtenues par la fusion de l'image panchromatique et de l'image multispectrale, les images stéréoscopiques, les modèles numériques de terrain et les mosaïques d'images orthorectifiées présentent des caractéristiques exploitables et utilisables pour de nombreuses applications. De plus, dans le contexte économique actuel, le concept de dualité permet à la Défense d'améliorer et de compléter ses moyens dans le domaine d'observation de la Terre, et aux autres partenaires de développer et de mieux répondre aux besoins croissants de la société civile.

Par l'économie des moyens utilisés et la qualité des applications qu'il procure, le système PLÉIADES dispose de tous les atouts pour séduire un large panel de clients aussi bien civils que militaires. Néanmoins, et bien qu'utilisateur privilégié, la Défense pourrait-elle se passer d'une indépendance totale en matière d'observation spatiale?

Issu de l'École militaire interarmes (promotion Général de corps d'armée Gandoët, 1996–1998), le Chef d'escadron VAUTERIN a successivement servi au 68^{ème} RAA à La Valbonne en tant que chef de section, officier adjoint et commandant d'unité, puis pendant quatre ans à l'École d'artillerie comme instructeur. Il a effectué une scolarité de deux ans en Master 2 signal, imagerie et applications parcours télédétection à l'université de Toulouse jusqu'à l'été 2012.

Retour Sommaire

² Sensible à toutes les longueurs d'onde du spectre visible

³ Direction verticale descendante

⁴ *Optical and Radar Federated Earth Observation*

⁵ *MUltinational Space-based Imaging System for surveillance, reconnaissance and observation*

⁶ *Constellation of small Satellites for the Mediterranean basin observation*

⁷ Radar à ouverture synthétique

Libres opinions¹



¹ 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.

«Éclairer» sur les pistes landaises ou «Défendre» dans le maquis corse: la France est-elle un théâtre d'opérations comme les autres?

Par le Chef de bataillon Olivier GILLOT

Dans la perspective de la multiplication des missions d'appui à la sécurité intérieure, à la sécurité civile et d'aide au service public, il convient, pour l'armée de Terre, de démythifier l'engagement terrestre sur le territoire national en le considérant comme tout autre type d'engagement requérant la même flexibilité et la même capacité d'adaptation, tout en utilisant des schémas tactiques connus.

Klaus, Harpie, Vigipirate, Héphaïstos, Xynthia, sécurisation du G20: saluée par les acteurs politiques, les médias et les populations qui en ont directement profité, la réussite des interventions militaires menées en France ces dernières années a contribué à relever encore la bonne image de notre armée de Terre. Ces succès cachent pourtant une réalité plus ambiguë... Facilitant ce type d'opérations, le Livre blanc sur la Défense et la sécurité nationale replaçait en 2008 le territoire national au cœur des engagements, en fixant notamment un ambitieux contrat opérationnel de protection dont la figure de proue reste le «contrat 10.000 hommes». Néanmoins, une année plus tard, dans une production de l'IFRI¹, Marie-Dominique Charlier soulignait que «les principaux obstacles (...) tiennent à une difficulté récurrente dans l'articulation et la répartition entre moyens civils et militaires. Plus précisément, le problème consiste à assurer la mise en adéquation des effets à obtenir, définis par l'autorité civile, et les moyens dégagés pour y parvenir, qui sont proposés par l'autorité militaire». Parfaitement conscientes de tenir un rôle incontournable dans la capacité de résilience du pays en cas de crise majeure, les armées ont comblé cette déficience en publiant récemment la doctrine interarmées traitant des engagements terrestres sur le territoire national (ETTN)². Ce document complet décline, suivant les quatre grands scénarios d'engagement³, les effets militaires possibles, les capacités alors mises en œuvre ainsi que l'organisation du commandement des ETTN. Mais *quid* du niveau tactique du chef de section, du commandant de compagnie, voire du commandant de bataillon devant faire face sur le terrain à la situation complexe d'une mission intérieure (MISSINT) ? La réalité est que le chef tactique est toujours mal à l'aise face aux MISSINT car elles paraissent mal définies, voire parfois improvisées: les MISSINT baignent au niveau tactique⁴ dans un certain «brouillard de la guerre». En complément d'un document formel du CDEF⁵ à venir⁶, il s'agit avant tout pour l'armée de Terre de **démythifier l'engagement sur le territoire national en le considérant comme tout autre engagement tactique requérant la même flexibilité et la même capacité d'adaptation, tout en utilisant des schémas tactiques connus.**

Des missions mal aimées et méconnues... par erreur

Point de sable blanc, de terres lointaines au passé guerrier ni d'engagement aux côtés d'armées étrangères dans un environnement multinational surmotivait: les missions intérieures semblent au premier abord moins prestigieuses. Mais au-delà de ces premiers aspects esthétiques, tout chef qui a eu l'opportunité de commander en opération dans les régions françaises sait qu'il existe une véritable compensation à opérer en appui d'autres services de l'État: la reconnaissance de la population. Ce qui ne peut-être obtenu, souvent que partiellement et toujours difficilement à grand renfort de communication en opération extérieure (OPEX), est dans le cas des MISSINT un acquis: le soutien des Français reçu directement sur le lieu d'intervention. Il reste qu'il perdure un certain brouillard entretenu autour de missions qu'il est par nature difficile de préciser à l'avance. En effet, l'engagement sur le territoire national, au titre du soutien à la sécurité intérieure ou à la sécurité civile, s'effectue toujours dans un environnement complexe et souvent dégradé. Les unités militaires déployées agissent aux côtés d'intervenants multiples et variés aux compétences souvent inégales, dans un environnement qui a, en général, la particularité d'être plus ou moins déstabilisé avec un poids du facteur affectif important. Le site d'intervention lui-même peut avoir la particularité d'être considérablement dégradé, avec des infrastructures endommagées qui entravent la liberté d'action des détachements. Enfin, l'ampleur de la crise peut parfois désorganiser ou dépasser les services de secours et les services de l'État habituellement compétents. Mais *in fine*,

¹ Institut français des relations internationales, *Focus Stratégique* n°18, « La protection du territoire national par l'armée de Terre », Marie-Dominique Charlier, Novembre 2009.

² DIA-3.32 ETTN N°143/DEF/CICDE/ DR du 31 août 2011.

³ Attaque terroriste majeure, pandémie, catastrophe naturelle ou industrielle, crise d'ordre public.

⁴ La DIA applique aussi sur le théâtre national la différenciation des niveaux stratégique, opérationnel et tactique.

⁵ CDEF: Centre de doctrine et d'emploi des forces.

⁶ Le mémento d'emploi des unités terrestres sur le TN, prévu pour l'été 2013, décrira les principes d'emploi et les capacités à détenir pour tout détachement de l'armée de Terre engagé sur le territoire national dans le cadre d'une MISSINT.

cette description de l'environnement ne pourrait-elle pas s'appliquer quasiment intégralement à un théâtre d'opération extérieure? Le schéma devient alors connu: s'adapter pour s'affranchir des contraintes de milieu. Il n'est pas plus difficile, bien sûr, de s'adapter à un contexte civilo-militaire peu clair, que de participer à un engagement au sein d'une coalition dans un pays étranger face à un ennemi difficilement identifiable. L'armée de Terre peut alors mettre à profit ses compétences reconnues en gestion de l'urgence et de situations exceptionnelles.

Les facteurs inhibiteurs que sont le moindre intérêt et le cadre d'engagement complexe étant balayés, il reste celui de la position malaisée de la force qui se trouve, sauf cas exceptionnel d'urgence, en situation de commandement «concourant», et non «menant»⁷ comme à son habitude. La doctrine déjà citée réaffirme ainsi que «les armées n'ont pas vocation à se substituer aux primo-intervenants». Tout en étant aux ordres de leur chef militaire (principe intangible), elles agissent donc sous la responsabilité de l'autorité civile. Pourtant, «les unités engagées ne sont, en aucun cas, les auxiliaires d'autres services ou d'autres administrations». Là commence donc le grand écart que seule l'intelligence de situation de chaque chef tactique peut résoudre: à la fois unités concourantes devant appuyer les services de l'État, voire des sociétés à capitaux publics (comme EDF), les détachements de l'armée de Terre ne doivent pas se voir attribuer des missions qualifiées de supplétives. Situation ambiguë où doit être conservée une certaine autonomie sans être au cœur du processus décisionnel, l'équilibre peut être difficile à discerner pour le chef tactique sur le terrain qui doit répondre aux demandes de son homologue policier, pompier, élu, technicien ou employé municipal. Pourtant, s'il est vrai que les militaires ont l'habitude en OPEX d'être commandement menant, en particulier au niveau tactique, la prégnance de l'approche globale dans les opérations récentes, impliquant donc des acteurs civils et d'autres ministères, tend à gommer cet aspect différenciant MISSINT et OPEX. En outre, au niveau tactique, la séparation entre commandements menant et concourant s'estompe. Le chef de section ou le commandant de compagnie est, par la force des choses, au cœur de la prise de décision puisque, tout en étant à disposition des autorités civiles, il propose une manœuvre cohérente avec les capacités dont il dispose et qu'il est le seul à véritablement connaître. Il est ainsi peu de cas anormaux où un commandant des opérations de sécurité cherchera à utiliser les moyens et non à demander des effets. Enfin, pour préserver leur cohérence opérationnelle (organisation du commandement, missions, moyens, ROE), juridique et logistique, les unités sont placées en permanence sous commandement militaire: les deux chaînes de commandement sont liées mais ne sont pas confondues.

Des termes de missions et des procédures finalement classiques

Les engagements terrestres sur le territoire national recouvrent un large éventail de missions. Si tout chef sera probablement un jour engagé dans ce type d'opérations, il n'existe pourtant aucun programme de formation ou d'entraînement spécifique, que ce soit en école de formation initiale ou dans les unités. Au niveau tactique⁸, est-ce cependant utile de créer de nouveaux termes de mission?

La mission Harpie en Guyane, relevant du domaine «soutien à la sécurité intérieure», est déclinée dans la doctrine en composantes de renseignement, contrôle de zone, appui et soutien. Ces termes sont connus par les chefs tactiques; s'ils sont utilisés, c'est bien à dessein, car ils s'appliquent. Bien sûr, les tâches à accomplir sont adaptées à l'environnement national; mais ne doivent-elles pas également être adaptées à chaque nouveau théâtre d'opération? La mission de contrôle de zone revêt-elle la même signification en Afghanistan et au Kosovo? Non, mais la définition de base reste pourtant la même. L'adaptation de la mission au contexte géographique, opérationnel et juridique est un impératif tant pour les OPEX que pour les MISSINT.

Le lecteur pourra arguer que nous avons pris là pour exemple la mission la plus proche d'un engagement traditionnel en OPEX. Effectivement, les termes de mission se transposent sûrement plus aisément aux MISSINT relevant du soutien à la sécurité intérieure puisqu'il s'agit, *in fine*, de prévenir ou de lutter contre une agression humaine cinétique, cas le plus fréquent également en OPEX. Les MISSINT relevant du soutien à la sécurité civile, elles, offrent un cadre où, hors cas d'urgence nécessitant un emploi d'unités de manière indépendante, les armées sont utilisées en appui général ou en appui spécialisé. «Appuyer» est bien un terme de mission applicable en l'état mais, surtout, ce terme générique en recouvre d'autres: «renseigner» sur la praticabilité des axes en cas d'inondations, «éclairer» sur les pistes après une tempête, «couvrir» sur un flanc peu virulent en cas de lutte contre les feux de forêts, «recueillir» un afflux de patients autour des installations de santé en cas de pandémie massive, «soutenir» dans tous types de situation. La subtilité différenciant deux missions proches peut même s'appliquer: à l'issue de la tempête Klaus, on eût pu imaginer demander à une section du Génie soit d'éclairer, soit de reconnaître sur une piste landaise – la notion d'engager ou non le combat, faisant originellement la différence, étant alors comprise dans le sens déblayer ou non les arbres entravant la voie.

Au sein de la chaîne de commandement également, le poste de commandement (PC) tactique prend la forme d'un centre opérationnel classique afin de planifier et conduire les opérations. Ce PC a à la fois à remplir les missions reçues par le niveau supérieur (état-major interarmées de zone de défense et de sécurité) et à répondre aux effets demandés par les autorités civiles responsables des opérations. À la différence de leur mission en OPEX, les détachements de liaison ont alors une vocation davantage pédagogique: implantés dans les cellules de crise civiles, naturellement en préfecture, ils doivent adapter le vocabulaire militaire afin de faciliter les relations transverses. Ce sont eux qui «traduisent les missions en effets». En définitive, les unités subordonnées sont bien commandées par un PC de niveau 3 (brigade) ou 4 (bataillon), à l'organisation adaptée, mais avec un fonctionnement classique.

⁷ «Le principe de "menant - concourant" définit les modalités d'organisation du concours apporté (...) au commandant d'une Force (...) pour qu'il puisse conduire son action dans les meilleures conditions possibles. Le commandant qui reçoit le concours est appelé commandant "menant" ou *supported commander*. Le commandant qui fournit le concours est appelé commandant "concourant" ou *supporting commander*. » dans DIA3 – *Commandement des engagements opérationnels* – N°217/DEF/CICDE/DR du 30 juillet 2010.

⁸ Le CPCO (CC-TN) assure le niveau stratégique, les EMIAZD (ou EMIA COMSUP outremer) assurent le niveau opératif, et un (des) PC tactique(s) de niveau(x) différent(s) selon la nature et l'ampleur de l'engagement terrestre assure(nt) le niveau tactique.

Enfin pour mémoire, il est notable que le rapprochement existe en sens inverse: le milieu *a priori* inconnu des services de l'État utilise souvent des procédures et des termes similaires à ceux des armées (les cadres d'ordres des sapeurs-pompiers départementaux sont ainsi directement inspirés de ceux de l'armée de Terre).

Bien sûr, les esprits chagrins pourront invoquer que, pour d'innombrables raisons, les termes de missions ne sont pas applicables aux engagements sur le territoire national. Mais, s'il faut un ultime argument, «il [vaut mieux avoir](#) une [méthode mauvaise plutôt](#) que de n'en [avoir](#) aucune» (Général de Gaulle). Dans ce cas, la méthode n'est pas mauvaise, elle ne s'applique certes pas entièrement à la lettre, mais l'esprit reste.

Conserver notre savoir-être et notre capacité d'adaptation tout en nous «acculturant»

Au-delà des termes de missions qui peuvent s'appliquer aux MISSINT, c'est avant tout une véritable culture des engagements sur le territoire national qu'il faut développer et entretenir au sein de notre armée de Terre.

L'OTIAD⁹ structurant la coordination civilo-militaire jusqu'au niveau départemental, le niveau tactique doit aussi connaître le milieu dans lequel il s'engage et les interactions qu'il devra gérer. Ainsi, la formation des officiers et des sous-officiers doit inclure une introduction au contexte de ces opérations: connaissance des services publics, des structures de l'État, cadre juridique et architecture du commandement civil notamment. En outre, les effets militaires envisageables listés dans la doctrine devraient être présentés dans un document d'armée déclinant les missions correspondantes et l'entraînement approprié. Une préparation opérationnelle, aussi légère soit-elle, doit être envisagée au sein des unités. Elle sera légère du fait de la pertinence des termes de missions classiques évoquée précédemment. Il est possible d'avancer que le théâtre lui-même n'est plus un critère déterminant: une MISSINT réalisée dans un contexte d'attentat terroriste peut imposer un niveau de sauvegarde plus contraignant que certaines missions en OPEX. Exemple extrême certes, mais qui montre que l'état d'esprit dans lequel un engagement sur le théâtre national doit être préparé n'est pas autre que celui précédent une OPEX.

La désorganisation des systèmes décisionnels ajoutée à celle des infrastructures impose au soldat un savoir-être fait de calme emprunt de fermeté: cette détermination permet de guider les services appuyés pour les conseiller avec efficacité. Dans cet environnement dégradé, le savoir-être des militaires est un exemple de rigueur qui peut projeter une image rassurante de normalité. Pour le chef tactique, se plonger brutalement dans un milieu interministériel aux cultures disparates impose en outre une grande ouverture d'esprit, car il faut d'abord écouter et comprendre avant d'expliquer et convaincre. Une attitude peu formelle, bienveillante et optimiste facilitera les échanges et pourra contribuer à alléger une ambiance de crise. Elle n'interdira pas pour autant une grande fermeté de position. Ce sont les capacités d'adaptation traditionnellement attribuées à l'armée de Terre qui permettront le mieux de trouver ce fragile équilibre entre appui aux services menant les opérations et préservation de la cohérence et de l'efficacité de ses unités.

Mais c'est surtout une véritable révolution culturelle des régiments vis-à-vis des MISSINT qui doit s'opérer. Il s'agit de ne plus de considérer ces missions comme exceptionnelles et marginales, mais comme des événements rythmant la vie opérationnelle des unités au même titre que les OPEX: «le réinvestissement du territoire national doit se concrétiser dans les missions et concepts d'emploi»¹⁰. Ces deux types d'engagements sont différents, mais requièrent de la part des chefs un investissement similaire: une difficulté de la préparation pour les OPEX est la durée (12 mois environ avant un engagement en Afghanistan); pour les MISSINT c'est leur diversité et leur brièveté (engagement souvent sur très court préavis pour une mission dont on ne connaît pas toujours l'essence à l'avance). Une première étape dans ce sens serait la participation d'unités de manœuvre aux exercices de zone de défense et de sécurité qui se multiplient et se complexifient en se basant sur des événements réels¹¹. Les mécanismes et l'interopérabilité des chaînes de commandement et des unités civiles et militaires seraient naturellement éprouvés et donc améliorés.

Et l'avenir? Préférer la polyvalence des unités classiques à la création d'unités dédiées

Certains services publics sont proches de la saturation et évoquent même un risque d'asphyxie. Par manque de moyens ou faute de disponibilité de leurs agents, ils éprouvent de plus en plus de difficultés à surmonter des pics d'activité, et il est hautement probable que l'on se retournera désormais plus fréquemment vers les unités militaires pour combler les manques. Ayant fait la preuve de sa capacité d'adaptation, l'armée de Terre sera, à n'en pas douter, de plus en plus souvent sollicitée en tant que composante structurelle du dispositif national de sécurité. Avec le désengagement d'Afghanistan et l'allègement des autres théâtres, la période des engagements forts en opérations extérieures pourrait laisser place à une autre, marquée par davantage d'actions sur le territoire national.

Dans cette perspective, le Colonel François Chauvancy, dans *Le Monde*¹², proposait que les forces armées puissent «disposer d'une capacité à intervenir sur le territoire national, voire créer des unités spécialisées régionales sous la forme, par exemple, d'une garde nationale complétant la réserve». À la lumière des arguments proposés dans cet article, il semble que l'armée de Terre, en particulier, puisse relever ce défi en mettant à profit ses capacités d'adaptation et en démythifiant des engagements qui, *in fine*, relèvent de missions connues pour lesquelles elle s'entraîne au quotidien. La création du «Guépard Réserve» ou la délégation faite aux OGZDS¹³ d'engager d'initiative jusqu'à 130 hommes pour une courte durée illustrent cette volonté au niveau stratégique et opératif. Il s'agit désormais de la décliner au niveau tactique en acculturant les régiments, compagnies et sections à ces engagements de protection de notre sol et de notre population.

⁹ OTIAD: organisation territoriale interarmées de Défense.

¹⁰ Appréciation de situation du Général d'armée Ract-Madoux, CEMAT, dans *Ordre n°4 pour la transformation de l'AdT* du 14 septembre 2011.

¹¹ La zone de défense sud-est a conduit en mars 2012 l'exercice HURON visant à engager, virtuellement, des moyens de l'armée de Terre sur un séisme touchant la région Rhône-Alpes suivant un scénario similaire aux événements au Japon début 2011.

¹² *Le Monde*, 12 juillet 2011, «*Quelle armée pour la France au XXI^{ème} siècle*».

¹³ OGZDS: officier général de zone de défense et de sécurité – sept en métropole.

En revanche, et pour prolonger la réflexion, la création d'unités dédiées au théâtre national, de type «garde nationale», évoquée dans l'hypothèse d'une possible réduction du format des armées¹⁴, ne représenterait pas un gain en efficacité. S'adapter de manière permanente reviendrait à perdre de la polyvalence, notamment dans les missions de type...militaire! En effet, dédier des unités (la garde nationale) permettrait à l'armée de Terre d'être plus forte pour les missions de sécurité civile, mais elle obérerait une partie de ses capacités pour les MISSINT relevant de l'appui à la sécurité intérieure. Certes la mise en œuvre de la défense opérationnelle du territoire (DOT), bien que non abrogée, reste peu probable dans le contexte actuel, mais la participation des moyens militaires au maintien de l'ordre reste une capacité à détenir pour des circonstances exceptionnelles. L'intérêt, pour le préfet des Alpes Maritimes, chargé de la sécurisation du G20 à Cannes en novembre 2011, était de disposer d'unités capables, si besoin, d'utiliser la force jusqu'à un niveau proche du combat. L'intérêt est bien de compléter les moyens civils existants et non pas de les doubler avec pour seule différence le statut militaire. L'intérêt est bien de conserver des unités capables de réagir à l'épizootie aviaire en 2006 comme de lutter contre l'orpaillage en Guyane, de participer au plan d'urgence hivernal comme de sécuriser la région sud-ouest en stade Vigipirate écarlate début 2012, de participer au plan Fourrage 2011 en appui du ministère de l'Agriculture comme d'envisager la contre-insurrection sur le théâtre national¹⁵. Au terme de cet article, il apparaît que la France est un théâtre d'opérations comme les autres et ne doit pas générer la création d'unités dédiées. C'est bien la polyvalence de notre armée de Terre qui est à conserver¹⁶. Sa spécificité et ses capacités uniques doivent la préserver également d'un emploi à des tâches supplétives. C'est bien là l'objectif premier donné par le chef d'état-major de l'armée de Terre que de préserver sa «cohérence opérationnelle»¹⁷.

Certains domaines pourraient être encore approfondis. En ce qui concerne les catastrophes, par exemple, il faudrait réfléchir à la part de rôle des unités dans la réduction du risque (*mitigate*) – phase de conduite des secours – et dans le retour à l'état normal (*recovery*) – phase de longue durée (jusqu'à plusieurs mois) aux contours plus flous et directement liée aux capacités des autres services de l'État –. L'intervention des forces d'autodéfense japonaises après le tsunami de mars 2011 est ainsi une source d'enseignements à ne pas négliger¹⁸, cas où «le chiffre de 10.000 hommes serait théorique car les armées emploieraient jusqu'à leur dernier homme sans compter»¹⁹.

Le Chef de bataillon Olivier GILLOT est saint-cyrien, promotion Chef d'escadrons Raffalli (1998-2001). Il a servi comme chef de section au 6^{ème} régiment du génie, puis comme officier adjoint et commandant d'unité à l'unité d'instruction et d'intervention de la sécurité civile n°7. Il a ensuite occupé les fonctions de rédacteur au sein de la division doctrine du centre de doctrine d'emploi des forces de 2009 à 2011. Il a suivi l'enseignement du cours supérieur d'état-major au sein de la 125^{ème} promotion.



[Retour Sommaire](#)

¹⁴ Tribune «*Il nous faut une garde nationale!*» parue dans Le Point, 20 mars 2012.

¹⁵ Sujet d'un article de réflexion du Lieutenant-colonel Chareyron, 121^{ème} promotion du Cours supérieur d'état-major, 2008.

¹⁶ Les unités du domaine «sécurité» présentent l'avantage de bénéficier d'une double culture (militaire et sécurité civile). Elles pourraient dès lors constituer un atout pour l'armée de Terre en matière d'emploi et de coordination en cas d'appui à la sécurité civile. À la fois partie du commandement menant comme forces de première intention, elles ont aussi toute légitimité pour participer à un centre opérationnel militaire, voire à commander des unités placées sous TACON. Cette dernière situation s'est produite lors de récentes interventions: de manière planifiée pour la campagne feu de forêt avec l'intégration des groupes travaux du génie au sein de la section appui de l'UIISC7, des SMI au sein des compagnies déployées en Corse, ou encore des hélicoptères de l'ALAT au sein du DIH. Mais, exemple plus intéressant encore par son caractère spontané au niveau tactique, lors de la tempête Klaus qui a vu l'engagement massif des armées en 2009, ce que l'on peut qualifier de SGTIA de circonstance s'est formé avec une section de sécurité civile travaillant aux côtés d'une section du génie pour réaliser des missions d'ouverture d'itinéraires. Cette piste de réflexion n'est pas à négliger à l'heure d'une mutualisation rendue indispensable au regard de la nécessaire économie de moyens.

¹⁷ Intention du Général d'armée Ract-Madoux, CEMAT: «Je veux maintenir la cohérence opérationnelle et la cohésion de l'armée de Terre».

¹⁸ Le colloque prospectif du CDEF «Engagements terrestres à l'horizon 2020: quelles guerres, quelles capacités?» du 11 décembre 2011, la «sixième rencontre parlementaire Terre-Défense sur l'aéromobilité» du 7 février 2011, ou bien encore la réunion du Cercle prospective Terre de février 2011 ont traité des MISSINT avec un retour sur l'expérience japonaise.

¹⁹ Général d'armée Elrick IRASTORZA à la commission des Affaires étrangères dans «Rapport d'information pour une réserve de sécurité nationale» - 2011.

Notre guerre, celles des Afghans

Par le Chef de bataillon Julien MERMILLON

Le succès de la contre-insurrection menée en Afghanistan par les Occidentaux est compromis parce que la population, qui en constitue le centre de gravité, poursuit des objectifs qui ne sont pas conciliables avec ceux de la coalition. C'est ce que démontre l'auteur de cet article, pour qui notre guerre n'est qu'un environnement temporaire aux yeux des Afghans, qui sont davantage préoccupés par la poursuite de leurs propres guerres.

Depuis 2007, et sous l'influence prépondérante, à l'époque, du Général américain Petraeus¹, les coalitions occidentales présentes en Irak et en Afghanistan ont opté pour une stratégie de «contre-insurrection». La population est le centre de gravité de cette stratégie, théorisée en leur temps par les acteurs des guerres de décolonisation comme le Lieutenant-colonel Galula². Cette population ne doit pas être perçue comme l'environnement contraignant du combat contre les insurgés, mais bien comme l'objet principal des opérations, par le biais d'une approche globale. Il s'agit avant tout de la protéger et de la soustraire à l'influence de l'insurrection plutôt que de se concentrer sur l'élimination directe des insurgés. La population est le matériau qu'il faut modeler, rassurer, convaincre; en un mot, qu'il faut manœuvrer. Dans le cas des Afghans, il faut les convaincre de soutenir le gouvernement de la République islamique d'Afghanistan contre les talibans. Cet objectif conditionne l'état final recherché³, à savoir la capacité du gouvernement à combattre avec succès l'insurrection et l'implantation de groupes terroristes une fois que les forces de la coalition auront quitté le pays.

Le succès de la contre-insurrection menée en Afghanistan est compromis parce que la population, qui en constitue le centre de gravité, poursuit des objectifs qui ne sont pas conciliables avec ceux de la coalition. Notre guerre n'est qu'un environnement temporaire aux yeux des Afghans, davantage préoccupés par leurs propres guerres.

Une population multiple, à la poursuite de ses propres objectifs

La population afghane ne doit être abordée ni comme un ensemble monobloc, ni comme l'objet passif de l'action de la coalition ou des insurgés. C'est au contraire un ensemble dynamique d'acteurs qui poursuivent leurs propres objectifs et manœuvrent les uns par rapport aux autres, tout en intégrant le contexte du moment: l'intervention occidentale et l'insurrection talibane.

- **Un pays structurellement divisé**

La coalition a une approche globale de la situation: il s'agit d'amener les Afghans en général à rejeter l'autorité des talibans et la présence de groupes terroristes d'une part, et à reconnaître comme légitime le gouvernement central que les Américains ont mis en place après 2001 d'autre part. Les intéressés, et les tribus pachtoune en particulier, ont une approche très différente: ils cherchent à ménager au mieux les intérêts locaux du groupe auquel ils appartiennent (ethnie, tribu, village) en tirant partie d'un contexte général sur lequel ils ont peu de prise.

En Afghanistan, chaque province, chaque district et, souvent même, chaque vallée constitue en effet un «terrain humain»⁴ spécifique par son histoire et sa composition ethnique et tribale. La précarité de la vie quotidienne, l'absence historique d'un gouvernement central fort, l'isolement géographique (manque de voies de communication, terrain montagneux, rudesse du climat) et la structure tribale des Pachtoune sont autant de facteurs qui favorisent la primauté de l'intérêt local dans l'esprit des Afghans. Si ces mêmes ressorts sont à l'œuvre partout, la compréhension des événements et des rapports que les habitants entretiennent entre eux ne peut être que locale. Le pays ressemble à un monde féodal tel qu'il a pu autrefois exister en Europe; et la religion est le seul véritable point commun. Les tribus, les sous-tribus, les familles sont souvent en lutte entre elles pour l'accès aux ressources (eau, terres cultivables, aide au développement), pour la détention du pouvoir local (du poste de gouverneur de province au commandement d'un check point de la police nationale afghane) ou dans le cadre de la poursuite d'inévitables vendettas.

- **Une division aggravée par 30 ans de guerre civile**

¹ Le Général américain David Petraeus a commandé les forces de la coalition en Irak en 2007-2008 et en Afghanistan en 2010-2011.

² «*Contre-insurrection, théorie et pratique*» de David Galula, chez Economica. Cet ouvrage a notamment influencé le Général Petraeus.

³ L'état final recherché (*desired end state*) est une notion centrale pour l'écriture des ordres dans le système anglo-saxon. Il décrit la situation telle qu'elle doit être en fin de mission pour que cette dernière soit considérée comme réussie.

⁴ Terme militaire qui traduit la notion selon laquelle les populations doivent être appréhendées de la même façon que le terrain physique l'est traditionnellement pour préparer l'action qui va s'y dérouler.

Trente années de guerre civile ont multiplié querelles et rancunes, le fractionnement du pays apparaissant au grand jour avec le règne des seigneurs de guerre dans les années 1990. La capacité des Afghans à temporiser leurs querelles internes pour faire face à un ennemi commun a pleinement joué face aux Soviétiques dans les années 1980, même si les différents groupes de moudjahidines avaient le plus souvent une base ethnique et tribale. Après le départ des Soviétiques, les Afghans se sont affrontés pour le pouvoir au niveau local. La nécessité de choisir un camp, le besoin de protection ou la sensibilité religieuse ont amené certaines tribus (une grande partie de la confédération des Ghilzai, ou encore les Barakzai) à soutenir les talibans.

L'arrivée des Occidentaux en 2001 a relancé ce jeu des alliances en offrant aux ethnies et tribus une nouvelle alternative. Les Popalzai (la tribu du président Karzai) ont trouvé dans la coalition l'alliée nécessaire pour conquérir le pouvoir, non seulement au niveau national, mais aussi dans leurs fiefs du sud du pays (provinces de Kandahar et de l'Uruzgan notamment), sur le contrôle desquels ils veillent jalousement. Le relatif équilibre des forces qui prévaut depuis quelques années amène chaque vallée, chaque sous-tribu, parfois chaque village à jouer son propre jeu: on soutient un jour le chef insurgé local pour diriger la violence contre son voisin, on chasse les insurgés le lendemain pour faire cesser les fouilles de l'armée afghane et de la coalition, on les paye parfois pour qu'ils ne s'opposent pas à un projet de développement financé par la coalition.

Facteur supplémentaire de division, l'élimination des chefs tribaux a été pratiquée par les Soviétiques, puis par les talibans, afin de mettre en place des individus acquis à leur cause. Elle a affaibli les tribus et contribué à leur fractionnement par le jeu des querelles de succession et à cause de la moindre autorité de chefs plus jeunes. Ces éliminations n'ont pas cessé avec l'arrivée de la coalition. Elles sont aujourd'hui le fait des talibans, qui intimident ainsi ceux qui osent soutenir ouvertement le gouvernement et la coalition, mais aussi des tribus elles-mêmes, qui cherchent ainsi à briser l'unité de leurs rivaux pour le pouvoir. La tribu des Barakzai, rivale historique des Popalzai en Uruzgan, a ainsi été décapitée au cours des dernières années, et réduite à l'impuissance.

Il est également symptomatique qu'aucune véritable union sacrée ne se soit formée face aux Occidentaux, comme ce fut le cas face aux Soviétiques. La coalition n'est tout simplement pas perçue comme une menace par tous les Afghans. Elle apporte avec elle l'aide au développement et des libertés civiles et sociales (appréciées principalement par la frange urbaine et éduquée des populations) qui seraient remises en cause par le retour au pouvoir des talibans. Son souci de limiter les pertes civiles et son absence d'opposition de principe à la pratique religieuse la différencient également des communistes. Par rapport aux Soviétiques, la coalition emmenée par les Américains fait donc face à une population moins hostile, mais aussi préoccupée à un plus haut degré par la poursuite de ses propres querelles.

Des objectifs inconciliables

- ***La division des Afghans alimente le jeu des alliances et nourrit notre guerre***

Les raisons du soutien à l'insurrection sont aujourd'hui davantage locales et pragmatiques que globales et idéologiques. L'arrivée des Américains en Afghanistan pour chasser Al Qaida et renverser le régime des talibans a créé un nouvel ennemi en provoquant une réaction de rejet dans la population, selon le mécanisme de la «guérilla accidentelle» décrit par David KilCullen⁵. La présence des Occidentaux et les victimes civiles causées par leur action poussent des individus dans les bras de l'insurrection. Le rejet de l'étranger et des infidèles est une motivation qui ne peut être ignorée, mais qui ne suffit qu'à la frange la plus déterminée des insurgés, souvent issue des populations afghanes réfugiées au Pakistan et passée par les madrasas. Plus nombreux sont les combattants, souvent occasionnels, dont la motivation principale est économique: cacher des explosifs ou poser des IED est une activité bien payée, alors que la très grande majorité des Afghans sont misérables. Mais la société afghane reste une société holiste, dans laquelle les individus sont avant tout subordonnés aux intérêts du groupe auquel ils appartiennent: ces soutiens individuels ne peuvent suffire aux insurgés pour maintenir et étendre leur influence.

L'insurrection doit en fait ses soutiens les plus précieux, ceux des tribus, à un jeu d'alliances mues par les intérêts locaux. Pris dans leurs querelles, les Afghans voient souvent dans l'insurrection un puissant levier de pouvoir ou une protection. La politique tribale, avec ses intrigues, est bien souvent le champ de bataille le plus important, celui où l'on gagne et perd le soutien de pans entiers de la population. Les retournements d'alliance en faveur du gouvernement et de la coalition sont possibles car ceux qui les soutiennent ne sont pas toujours fortement liés aux talibans. Leur loyauté est ailleurs: dans la famille, la tribu. On notera à ce propos que les alliances les plus durables nouées par les talibans ont été scellées par des unions familiales. Ainsi, savoir si la fille de tel potentat local est bien une des épouses du mollah Omar n'est pas un détail, mais indique la force du lien qui lie sa tribu aux insurgés, et la difficulté à renverser cette allégeance en faveur du gouvernement. Dans le jeu des alliances, il semble bien que la coalition n'ait réellement de son côté que la minorité qu'elle a portée au pouvoir et qui tire avantage de sa présence. La majorité penche pour l'insurrection ou se méfie tout au moins d'un gouvernement dominé par les Popalzai. Mais pouvait-il en être autrement?

- ***L'incongruité d'un État impartial en Afghanistan***

La poursuite de leurs propres objectifs par les groupes locaux ne favorise pas l'émergence en Afghanistan d'un État au sens occidental du terme (impartial, reconnu par tous et protégeant l'individu). Malgré la tenue d'élections au suffrage universel, ces notions sont encore largement étrangères aux Afghans, surtout dans les campagnes.

L'absence de sentiment national fait que la loyauté des Afghans est avant tout ethnique, tribale et familiale. De ce fait, leur très grande majorité, notamment les Pachtonnes, sont partisans du népotisme et ont une pratique exclusive du pouvoir. Il est alors

⁵ Ancien officier des forces armées australiennes, David Kilcullen a été le conseiller du Général Petraeus en matière de contre-insurrection. Il a collaboré à l'écriture de la doctrine américaine et à sa mise en œuvre en Irak. Il relate cette expérience et expose sa théorie dans «*The Accidental Guerilla*» chez Oxford University Press. Pour lui, la guérilla accidentelle est celle qui nous oppose à une population qui ne nous était pas hostile au départ, mais que nous nous sommes aliénée en venant chez elle faire la guerre à nos ennemis initiaux: les terroristes internationaux.

difficile de mettre en place un gouvernement qui ne s'aliène pas une partie de la population, exclue des postes de décision et privée des ressources publiques, voire opprimée par celle qui est aux affaires. Les responsables locaux qui pratiquent une politique d'ouverture existent néanmoins. La pacification du district de l'Arghandab (au nord de la ville de Kandahar) est ainsi à porter largement au crédit du gouverneur Shah Mohammed. Bien qu'appartenant à la tribu des Alikozai, propriétaires terriens historiques de cette vallée, il multiplie les gestes d'ouverture vers les tribus traditionnellement exclues du pouvoir et par conséquent favorables aux insurgés (essentiellement la confédération des Ghilzai), afin de les rallier au gouvernement. Mais il faut du temps pour changer les mentalités et faire taire les rancœurs, et la corruption généralisée des instances gouvernementales est un repoussoir puissant.

Or, en soutenant par principe l'administration en place malgré sa partialité, la coalition a localement favorisé cette politique tribale et renforcé le sentiment d'impuissance des tribus ostracisées. Ces mécanismes d'exclusion créent la place et le besoin pour un contre-pouvoir ou une force à même de rétablir l'équilibre. C'est souvent ce qui pousse les tribus à se rapprocher de l'insurrection. Si les mobiles religieux et le rejet de l'étranger restent des motivations non négligeables, le pragmatisme domine souvent. Chaque groupe tribal, chaque village a besoin de se défendre et de protéger ses intérêts locaux. Il peut choisir de s'isoler et de s'auto-protéger avec une milice, de participer au pouvoir local pour avoir des postes dans la police et ainsi se défendre, de collaborer avec la coalition pour créer une section de police locale afghane (dans les faits, plutôt une milice reconnue par les autorités et équipée par la coalition), ou bien de soutenir l'insurrection en échange de sa protection. Une logique de survie, l'incertitude du lendemain et de qui finira par l'emporter amènent souvent les chefs locaux à jouer sur plusieurs tableaux à la fois et à devenir des «*fence sitters*»⁶. Tout en soutenant le gouvernement et en travaillant avec la coalition, ils conservent des liens avec l'insurrection tant que la victoire des premiers n'est pas acquise avec certitude. La prudence commande de ne pas rompre les liens avec les insurgés, maîtres potentiels de demain puisque la coalition a annoncé le retrait de ses troupes d'ici à la fin 2014, et que dans l'esprit de beaucoup le gouvernement ne sera pas capable de faire face seul. Avec nos valeurs occidentales et l'importance que nous attachons à la loyauté envers l'État-nation, nous considérons clairement cette attitude comme de la duplicité, alors que les Afghans y voient le respect de la loyauté envers les intérêts du groupe.

- **Une autre guerre, mais aussi une autre approche...**

Si la guerre de la coalition n'est pas celle des populations afghanes, les modes de pensée sont également différents. Aux principes et à l'idéalisme de la première, les seconds opposent davantage de pragmatisme.

Les moyens de la coalition sont perçus comme illimités par les Afghans, car ils le sont en comparaison de leurs propres ressources. Ils donnent aux Occidentaux la conviction, qui est peut-être une illusion, qu'ils peuvent forcer la réalité pour la modeler à leur convenance et bâtir à marche forcée l'Afghanistan qu'ils veulent⁷. Un Afghanistan conforme à leurs besoins (un pays qui n'est pas un sanctuaire du terrorisme international) et à leurs idéaux (démocratie, droits des femmes...).

Le sentiment d'impuissance relative qui en découle dans l'esprit des populations afghanes contribue probablement à renforcer chez elles le besoin d'une approche plus pragmatique, plus proche des stratégies asiatiques. En étant parfaitement conscientes de leur environnement et des mécanismes à l'œuvre, elles cherchent à les faire tourner à leur avantage. C'est ce que Sun Zi appelait «agir en stratège»⁸. Avec pragmatisme, elles se rallient aux uns ou aux autres pour s'assurer des avantages matériels ou des postes de pouvoir, garants de protection et de ressources pour la tribu, le village. C'est leur guerre, et elle survivra à la nôtre.

Sapeur, le Chef de bataillon MERMILLON a servi en première partie de carrière au 3^{ème} régiment du génie avant d'occuper un poste de rédacteur au bureau équipements du Commandement des forces terrestres. Il a suivi l'enseignement du Cours supérieur d'état major au sein de la deuxième session de la 125^{ème} promotion.

⁶ Littéralement «ceux qui sont assis sur la barrière». Les Américains et les Australiens ont fréquemment recours à ce terme pour qualifier les Afghans qui collaborent aussi bien avec la coalition et le gouvernement qu'avec les insurgés.

⁷ Les objectifs de l'OTAN ont dépassé le mandat de sécurisation de l'ONU (résolution 1510 de 2003 du Conseil de Sécurité) pour s'affirmer clairement comme du «Nation Building» lors de la Conférence de Londres (janvier 2010), avec les 5 principaux axes donnés à la FIAS: transfert des responsabilités sécuritaire au gouvernement afghan, processus de réconciliation nationale, lutte contre la corruption, développement économique et coopération régionale.

⁸ «**L'art de la guerre**» de Sun Zi traduit et présenté par Alexis Lavis, aux Presses du Châtelet. Pour Sun Zi, l'action du stratège est une manière de se relier au réel. Elle consiste à voir les choses objectivement et sans illusion, à en comprendre les rouages pour qu'elles agissent finalement à votre place.

Le mentoring, panacée tactique contre-insurrectionnelle ou «guerre de pauvre»?



par le Chef d'escadrons Wenceslas MARTIN

Souvent cité en exemple de réussite en matière de lutte contre-insurrectionnelle, le mentoring est avant tout un procédé appartenant au cycle plus vaste de force building. En effet, l'auteur de cet article nous montre que ce procédé ne peut conduire seul à la réussite et à la sortie de crise sans qu'une action armée d'envergure ne soit parallèlement entreprise. Occulter cette capacité coercitive pourrait alors mener à réduire ses ambitions et ses moyens militaires.

Dès l'Antiquité, Ulysse fait appel à un précepteur pour son jeune fils, Télémaque, afin que celui-ci grandisse en sagesse et fasse ses humanités durant l'odyssée de son père. C'est Antonomase de Mentor qui recevra la délicate tâche d'éduquer le jeune prince. Ce nom propre, passé dans le langage commun, se retrouve aujourd'hui dans le vocabulaire militaire sous son acception anglo-saxonne, *mentoring*¹, remis au goût du jour avec l'engagement de l'Alliance atlantique en Afghanistan. Le mentorat consiste alors à accompagner et à développer les capacités de combat d'une force alliée ou amie dans le but de l'amener vers son autonomie totale. En fonction du type de conflit et de l'état des forces de sécurité, l'action du mentor pourra être plus ou moins importante, générale ou concentrée.

Le mentorat passerait ainsi pour être la solution d'un engagement visible mais peu exposé, efficace tout en minimisant les coûts d'emploi, léger car peu consommateur en hommes et en moyens. La tentation de l'ériger en véritable mode d'action dans nos armées trouve largement écho dans la classe politique et dans le monde civil, plébiscitant son empreinte réduite et le caractère noble de son but.

Présenté aujourd'hui comme une solution pérenne, le mentorat ne doit cependant pas être proposé en antidote confortable aux crises asymétriques, sous peine d'affaiblir nos forces armées et de brader nos ambitions sur la scène internationale.

*
* *

Un mode d'action séduisant et éprouvé, clef de voute de la contre-insurrection

Mot nouveau², mais pratique déjà ancienne, le mentorat séduit car il offre une perspective rassurante dans l'emploi des forces aux chefs militaires, aux dirigeants politiques et à la nation.

Un des principes fondamentaux de la contre-insurrection, décrit par David Galula³ et repris par le Général Petraeus⁴, consiste à bâtir, remonter ou consolider les forces locales de défense afin qu'elles soient autonomes dans la lutte contre l'insurrection. À l'issue d'une intervention militaire étrangère, seul le déploiement et la maîtrise du terrain par les unités locales permettent aux armées internationales d'entrevoir la sortie de crise. Pour renforcer ces forces de sécurité, un processus de construction de force (*force building*) doit être mis en œuvre. Celui-ci se décompose en trois types d'actions: la formation générale, initiale et complémentaire, est réalisée le plus souvent en école; le mentorat, mis en place sur le champ de bataille, assure un réglage fin des savoir-faire, permet à l'unité de gagner en autonomie et en confiance, apporte les capacités à forte valeur ajoutée non détenues par la force locale (renseignement, appuis feux et aériens); l'appui général, phase où les mentors sont retirés du champ de bataille, les unités sachant demander leurs propres appuis. Étape clef, le mentorat assume donc la responsabilité du passage de la formation à l'emploi des forces de défense locale.

¹ La Délégation générale à la langue française et aux langues de France (ministère de la Culture et de la Communication) recommande l'emploi du terme «mentorat».

² Renouvelé et banalisé par la doctrine de l'OTAN en Afghanistan mais pas nouveau, comme Ulysse nous le suggère.

³ Dans «*Contre-insurrection: Théorie et pratique*», Economica, 2008.

⁴ Dans «*Field manual 3-24 Counterinsurgency*», DoD, 2006

Les armées françaises, et plus particulièrement l'armée de Terre, détiennent une longue tradition de mentorat, même si les techniques et procédés de mise en œuvre continuent à évoluer: conseil militaire, détachement d'instruction opérationnel, cadres blancs des troupes supplétives..., l'encadrement de soldats étrangers est présent dans notre histoire militaire depuis deux siècles⁵. Par ailleurs, le mentorat est l'objet d'une préparation spécifique poussée et contrôlée tant par la chaîne nationale française que par la chaîne otanienne dans le cas d'une mission en Afghanistan, contrairement à d'autres (cas de nombreux pays africains où la situation sécuritaire est stable mais pour lesquels le mentorat est davantage décliné en instruction)⁶. Cette adaptation a donc permis de pérenniser les actions de formation et d'accompagnement *in situ* et de sédimer les savoir-faire associés. Cette connaissance du métier, cette capacité à établir des liens de confiance et à faire progresser l'autre sont donc maîtrisées par notre armée. Ainsi, la mise en œuvre d'un tel mode d'action est confortable pour le chef militaire qui sait que l'objectif est atteignable, que le travail sera bien exécuté, tout en prenant un risque mesuré.

Les dirigeants politiques trouvent aussi satisfaction dans ce mode d'intervention. Déployer des mentors, c'est tout d'abord réaliser un engagement de la force militaire à faible empreinte: de quelques dizaines à quelques centaines d'hommes, en fonction de la durée, du type et du lieu où se déroule l'action. À l'heure des budgets contraints et d'une dette publique qu'il faut maîtriser, une débauche excessive de moyens humains, matériels et technologiques n'est pas bienvenue. Une puissance moyenne comme la France ne pourrait évidemment pas financer l'intégralité d'un engagement majeur actuel, type Afghanistan, sans être asphyxiée⁷. Le mentorat présente ensuite un avantage médiatique non négligeable. En effet, l'engagement de mentors est médiatiquement réversible. En cas d'issue favorable au conflit, notre pays pourra se targuer d'avoir accompagné les vainqueurs, en insistant sur les retombées politiques et sur le rayonnement international renforcé de la France. Enfin, comme l'armée demeure l'émanation de la nation, l'engagement de soldats en opérations peut parfois avoir une résonance importante au sein de la population, surtout en cas de pertes significatives. Le mentorat présente là encore un avantage intéressant car il semble plus facilement acceptable pour la nation. Adossée au soutien et à la protection des droits de l'homme, la formation d'une armée garante des libertés et de la démocratie constitue une tâche noble que chaque Français peut rattacher à l'héritage révolutionnaire.

*
* *

Le mentorat ne peut toutefois pas être considéré comme l'unique porte de sortie d'une crise contre-insurrectionnelle

Ce mode d'action, aussi performant et éprouvé qu'il soit, ne doit cependant pas être présenté comme la solution bon marché⁸, érigée en panacée tactique des conflits contre-insurrectionnels. Le mentorat ne représente qu'une des facettes de la palette des outils militaires mise à la disposition du chef politique et militaire pour résoudre un conflit, et se révèle même peu significatif sur la scène internationale, d'autant que les risques encourus, même s'ils restent mesurés, sont souvent artificiellement minimisés.

La phase de construction d'une force est longue, fastidieuse et coûteuse, d'autant que plusieurs conditions doivent être réunies pour que le mentorat puisse se révéler efficace. Il doit y avoir, premièrement, une réelle volonté politique de rétablir la stabilité du pays, venant des puissances étrangères comme de l'État en voie de consolidation. Deuxièmement, cette volonté doit être soutenue par un financement pérenne et une politique d'équipement et de moyens réalistes. En Afghanistan, fin 2011, l'ISAF⁹ avait revu à la baisse la cible globale des forces de sécurité, s'appuyant sur les promesses limitées de financement de la communauté internationale. C'est pourquoi le volet principal de la guerre contre-insurrectionnelle demeure la coercition, à grande échelle, contre les rebelles. Sans préjuger de la nécessité d'ingérence dans les affaires nationales de tous les États non démocratiques, faibles ou voyous, dès lors qu'un mandat international légitime l'emploi de la force, une action armée vigoureuse est indispensable pour redonner de la stabilité au pays et pour réduire l'insurrection, en parallèle de la montée en puissance des forces de sécurité locales.

Cette action armée autonome permet de profiter de l'avantage technologique et de gagner la guerre, avant de transférer une situation stabilisée et à la portée des forces de sécurité locales. Sans cette campagne, la construction d'une force sera vouée à l'échec. Le mentorat, aussi important soit-il, n'est donc qu'un des engrenages d'un ensemble plus vaste, objet de toutes les attentions internationales et qui rencontre un fort écho médiatique, dans ses succès comme dans ses échecs, tandis que la formation reste peu connue car peu médiatisée. En 2009, 60 équipes de liaison et de mentorat opérationnel (OMLT) sont présentes en Afghanistan, soit environ 3.000 militaires pour un total de 100.000 soldats de l'OTAN¹⁰ et des États-Unis. Lorsque les États-Unis et le Royaume-Uni appellent à partager le fardeau de la guerre, ils pensent au financement international mais aussi

⁵ Pour un exemple original de mentorat, le lecteur pourra se référer à l'article du Chef d'escadrons Atoine Verley intitulé «*Du mentoring dans la première moitié du XIX^{ème} siècle: les officiers français au service du Royaume Sikh du Pendjab (1822-1849)*», dans le Cahiers du CESAT n°27 de mars 2012.

⁶ Le CICDE diffère à cet effet l'assistance militaire technique et l'assistance militaire opérationnelle, source *Concept exploratoire interarmées* 3.21, janvier 2011.

⁷ Les engagements français à l'extérieur devraient coûter 1,2 milliards d'euros en 2012. L'Afghanistan représentera environ 450 millions d'euros (source: commission de la Défense nationale et des forces armées, compte rendu de séance n°12 d'étude de la loi de finance 2012, du 26/10/2011).

⁸ Au sens "low cost".

⁹ *International Security and Assistance Force*. La cible 2017 est désormais de 226.000 hommes (armées et police) pour un coût annuel prévu de 4,4 milliards de dollars.

¹⁰ Source: www.isaf.nato.int

aux missions de combat qu'il faut mener sur l'ensemble du théâtre afghan. Le *surge*¹¹, décrété par le président Obama, par des efforts marqués au Sud et à l'Est du pays, a pour ultime but de laisser une situation sécuritaire gérable par les forces de sécurité nationale afghanes (ANSF). Dans ce cadre, la contribution de la France est restée modeste (quatrième pays contributeur) et s'est davantage traduite par un renforcement du nombre de formateurs, prouvant ainsi que le mentorat n'avait pas forcément été remis dans le contexte plus général de la contre-insurrection.

Les risques du mentorat sont également trop minimisés, partant du principe que le «vivre avec» suffirait à estomper toute menace. Or, les mentors font faces à deux types de risques majeurs. Celui de la vie quotidienne dans les camps des unités des forces de défense locale: compromission, infiltration, trahison... et celui de l'accompagnement sur le champ de bataille: accident, mort au combat, tir fratricide... Avec la durée de l'engagement, le premier risque, étayé par les différences culturelles et l'envie d'autonomie, tend à s'accroître alors que le second devrait logiquement décroître. Ceci se vérifie dans le contexte de l'Afghanistan où le nombre de tirs *green-on-blue*¹² devient significatif: 18 % des pertes de la coalition depuis le début de l'année 2012. Ces risques sont connus et bien identifiés dans les pays membres de la coalition, à tel point que l'OTAN peine à réunir les 260 équipes d'*Advisory teams*¹³ dans le cadre de l'application du concept de *Security Force Assistance*¹⁴. Au plan national, le rôle de mentor est plus souvent décrit par les médias et les hommes politiques comme celui d'un formateur plus que d'un combattant.

*
* *

Vers une armée de mentors glissant vers la «guerre de pauvre» et le combat par procuration

Le mentorat, s'il devait être encore développé et pérennisé au sein de nos armées, s'il devait être érigé en doctrine et en mode d'action représentant le savoir-faire français, aurait sans doute des conséquences néfastes sur le niveau de nos forces et funestes pour les ambitions internationales de la France, conduisant ainsi à une guerre de pauvre, conduite par procuration.

Le mentorat ne peut s'exercer correctement que s'il repose sur des personnes formées, compétentes et expérimentées. De leurs multiples engagements récents, les forces françaises retirent une expérience précieuse qui, cultivée, contribue au perfectionnement des savoir-faire ainsi qu'à leur évolution, et mérite effectivement d'être partagée. Dès lors que cette expérience va s'éroder, la pertinence de cet accompagnement opérationnel risque de se réduire à la reproduction de la théorie apprise dans les écoles françaises, sans réelle plus-value. De plus, les mentors étant la plupart du temps des cadres, officiers, sous-officiers, et des militaires du rang, spécialistes de leur métier, l'impact sur la ressource humaine n'est pas neutre, surtout lorsqu'une mission de *mentoring* se prépare pendant six mois minimum et s'exécute durant six autres mois. Par exemple, un régiment va se passer d'un chef ou adjoint de bureau opération instruction, d'officiers adjoints de compagnies, de chefs de section, pour ne citer que ceux-là, pendant plus d'une année, déséquilibrant le système régimentaire et grevant les ressources dédiées à l'instruction et l'entraînement.

Cet affaiblissement de nos forces serait également transposable et comparable à la perte d'influence de la France au sein du chœur des nations. La France, capable de beaucoup, comme l'a démontré l'engagement récent dans l'opération Harmattan, peut-elle se contenter des missions secondaires et ne pas montrer l'exemple? Engagements incompatibles avec l'ambition affichée de sauvegarder une stratégie de puissance¹⁵: (re) prendre sa place au sein de l'OTAN, relancer la construction d'un projet de défense européenne et jouer à armes égales avec le Royaume-Uni et l'Allemagne afin de justifier le rôle international et de tenir le rang de notre pays¹⁶. Ne pas avoir les moyens de sa politique ou faire semblant paraît inconcevable pour la France, et le vrai courage serait alors de revoir les objectifs à la baisse afin de les mettre en correspondance avec ses véritables capacités d'actions. Par ailleurs, la stratégie d'influence, complément ou alternative à la puissance, ne se concrétise bien souvent que si elle est étayée par des soutiens financiers¹⁷ aujourd'hui difficiles à maintenir.

Ces infléchissements cumulés vont de pair avec un manque de volonté ou de résilience nationale quant à la poursuite des engagements pris par notre pays. Irak, 4.486¹⁸ morts américains et 179 anglais; Afghanistan, 1.924 morts américains, 407 anglais. 82 soldats français tués et le pays entier, ébranlé sous l'impulsion des médias et du monde politique, s'interroge et remet en cause la mission. L'éloignement de ce théâtre d'opération, les enjeux mal compris créent chez nos concitoyens un sentiment d'incompréhension générale menant parfois à un repli égoïste sur le territoire national ou l'étranger proche. Ceci conduit à engager plus spécifiquement des formateurs, des mentors, qui mèneront une guerre par procuration au nom du peuple français pour lutter contre le terrorisme. C'est donc une guerre de pauvre que la France mène actuellement au travers du mentorat sur le théâtre afghan, car elle fait preuve d'une volonté réduite de s'engager et doit évoluer avec des moyens comptés.

¹¹ Renforcement des forces américaines engagées en Afghanistan, faisant suite au rapport McChrystal et dans le cadre de la révision stratégique engagée par le président Obama dès son élection.

¹² Tir fratricide des forces de l'armée nationale afghane sur celles de la coalition.

¹³ Équipe de conseil: principe dérivé des OMLT, mais centré sur le niveau bataillon et supra et la fourniture des appuis spécialisés dont les ANSF ne disposent pas en propre.

¹⁴ Assistance aux forces de sécurité: évolution de la campagne militaire qui a pour objectif de concrétiser la transition entre l'ISAF et les ANSF.

¹⁵ Dans le Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale.

¹⁶ En particulier en tant que membre permanent du conseil de sécurité des Nations-unies.

¹⁷ En 2011, la politique de coopération au développement disposait d'une provision de 6 milliards d'euros comparés aux 20 milliards des États-Unis et aux 12 milliards de l'Allemagne, source *Stratégie 2011, document cadre coopération au développement: une vision française*, MINAEE 2011.

¹⁸ Source: www.icasualties.org

*
* *

Pour conclure, resituer l'action du mentorat n'est évidemment pas nier l'utilité et la nécessité de ce type d'action, et encore moins le remarquable travail des mentors qui s'effectue dans des conditions particulièrement rudes. Cette action constitue ainsi un maillon essentiel de la formation opérationnelle continue des forces de sécurité locales et contribue à créer les conditions favorables pour une sortie de crise. La France excelle dans ce domaine de par ses traditions et ses engagements opérationnels récents. La contre-insurrection ne peut cependant se réduire à la simple construction d'une force armée autochtone, qui ne pourra se réaliser que sur le moyen terme. La France ne doit pas céder à ce mirage bien séduisant sous contrainte budgétaire forte. C'est pourquoi le mentorat doit s'inscrire en complément des actions conventionnelles pour lesquelles les armées doivent continuer à se préparer pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par le *Livre blanc sur la Défense et la sécurité nationale*.

Le Chef d'escadrons Wenceslas MARTIN est saint-cyrien de la promotion «Chef d'escadrons Raffalli» (1998-2001). Officier de cavalerie blindée, il a servi comme chef de peloton, officier adjoint et commandant d'unité au 501^{ème} régiment de chars de combat avant d'occuper les fonctions d'instructeur tactique puis de commandant de brigade à la division d'application de l'école de cavalerie de 2009 à 2011. Il a été engagé à plusieurs reprises sur les théâtres d'opérations majeurs de la dernière décennie: Kosovo, Tchad, Liban et Afghanistan. Il a suivi l'enseignement du cours supérieur d'état-major au sein de la 125^{ème} promotion.

Faut-il brûler la numérisation?

Par le Chef de bataillon STOREZ



«Je veux disposer de forces numérisées immédiatement aptes au combat à l'horizon 2009».
Général d'armée THORETTE, chef d'état-major de l'armée de Terre,
(30 septembre 2005)

Alors que s'achève une décennie de montée en puissance de la numérisation de l'espace de bataille (NEB), il ne paraît pas opportun d'incinérer la NEB, malgré un bilan incertain. Il s'agit en revanche de la cautériser, en libérant la fonction commandement d'un abus d'informatique dommageable à l'expression des ordres, tout en gardant son apport en matière d'optimisation du contrôle des opérations.

Il existe un décalage surprenant entre les tribunes publiées relatives à la numérisation de l'espace de bataille (NEB) et le ressenti des utilisateurs, tels qu'ils l'expriment généralement dans leurs conversations privées. Les unes vantent les bénéfices attendus par des phrases exprimées au futur ou au conditionnel, les autres expriment au présent sous sa forme la plus simple le désespoir de l'artisan contraint de faire «malgré» son outil plutôt que de faire «avec». S'agit-il seulement d'une manifestation de l'esprit gaulois? Ou alors faut-il s'inquiéter de ce que l'outil duquel nous attendons la supériorité opérationnelle¹ ne suscite pas l'adhésion totale et sans réserves?

Une première phase de montée en puissance de la numérisation s'est achevée en 2009 et une deuxième se poursuit aujourd'hui jusqu'en 2014 au sein de l'armée de Terre, transformant les deux aspects du commandement, connus en anglais sous les termes de *command & control*. Sous le prisme de ces deux aspects, que nous appellerons ici le commandement et le contrôle, il s'agit donc d'examiner les conséquences de l'emploi de ces outils numérisés pour le chef tactique, en se limitant aux niveaux 3 à 6. De plus, dans une démarche prospective, il paraît opportun de tirer dès à présent des conclusions sur la manière d'envisager les étapes suivantes.

Il ne paraît pas opportun d'incinérer la numérisation, car elle a d'ores et déjà fait la preuve d'une incontestable plus-value dans le domaine du contrôle des opérations. Il paraît en revanche indispensable de la cautériser, tant les bienfaits attendus de la numérisation dans le domaine du commandement souffrent aujourd'hui d'un abus d'informatique, alors qu'il doit pouvoir s'exercer par l'élaboration et la diffusion sans contraintes d'une pensée tactique claire et originale.

En effet, quoiqu'il apparaisse aujourd'hui prématuré de juger des bénéfices de la numérisation de l'espace de bataille, de grandes tendances durables se dessinent, qui mettent en évidence la nécessité d'adapter les systèmes d'information opérationnels pour libérer la créativité et la réactivité.

*
* *

En apparence, il semble que le processus de numérisation de l'espace de bataille est loin d'être achevé, et donc devrait surseoir à la critique le temps de sa montée en puissance. Le document de doctrine EMP 30.201², rédigé par le centre de doctrine d'emploi des forces et publié en juillet 2009, rappelle utilement le cadre et le calendrier de la montée en puissance de la numérisation telle que planifiée par l'état major de l'armée de Terre. Il rappelle en outre trois conditions à réaliser pour que la numérisation apporte véritablement la supériorité opérationnelle: le déploiement des systèmes à tous les niveaux, leur interconnexion du niveau 2 au niveau 7 quelle que soit la fonction opérationnelle, et leur maîtrise par les utilisateurs.

¹ Peut être caractérisée par l'aptitude à connaître, comprendre et agir plus rapidement et plus efficacement que l'adversaire (EMP 30.201)

² *Principes d'organisation de commandement et d'emploi d'une force numérisée – utilisation de la numérisation*, approuvé le 02/07/2009 sous le n° 284/DEF/CDEF/DDO/B.CDT, édition 2009.

La première condition est imparfaitement atteinte aujourd'hui dans la mesure où certaines fonctions opérationnelles comme la défense sol-air reçoivent actuellement, ou vont recevoir prochainement leur système. Hormis ces cas particuliers, l'ensemble de la chaîne de commandement est numérisé selon son niveau d'emploi: SICF pour les niveaux 3 et supérieur, SIR pour les niveaux 4 et 5 interarmes, certaines fonctions opérationnelles spécifiques comme la logistique, l'artillerie sol-sol et sol-air ou le renseignement étant dotés de systèmes spécifiques (ATLAS, MARTHA, SAER, etc.).

La deuxième condition est encore loin d'être atteinte: une véritable interconnexion de tous les utilisateurs suppose une interopérabilité complète entre les systèmes. Or l'interopérabilité est aujourd'hui un échec. Une annexe feu d'ordre d'opération (OPO), élaborée sous SICF et diffusée vers la station ATLAS de la même cellule, se voit amputée de la moitié de ses paragraphes, ignorés car non exploitables. Pire encore, le SICF n'est interopérable avec SIR, son principal interlocuteur au sein de la brigade interarmes, que par le filtre lourdement contraignant de la norme SICAT et l'intermédiaire incontournable d'une passerelle technique. En plus de l'appauvrissement significatif des possibilités d'échange entre BIA et GTIA, le point de passage unique que constitue la passerelle constitue une vulnérabilité critique de la chaîne de commandement numérisée.

La troisième condition relève dès lors de la gageure. Quoique les utilisateurs estiment être instruits et entraînés, ils sont contraints de chercher le moyen de remplir leur mission en passant sous les fourches caudines de leur système. Volontaires pour des missions difficiles qu'ils doivent accomplir dans des circonstances jamais idéales, ils doivent en plus s'entraîner en permanence pour ne pas perdre les acquis de l'instruction. Pour un outil de combat, on se serait attendu à un système simple et solide. Et pourtant, il s'avère fragile et complexe, comme un vélo qu'il faudrait enfourcher tous les jours pour ne pas en tomber dès qu'on en a besoin.

Les conditions requises pour pouvoir juger des effets de la numérisation ne sont donc pas clairement vérifiées. Pour autant, si nous en restons aujourd'hui à un stade intermédiaire, pouvons-nous cependant tirer des enseignements stables sans préjuger des bénéfices attendus?

*
* *

Notre propre expérience et celle de nos alliés nous permettent de dégager d'ores et déjà de grandes tendances qui ne devraient pas disparaître. D'une part, il faut reconnaître une plus-value significative de la numérisation des forces dans le contrôle de l'action. Mais d'autre part, il faut concéder que ce bénéfice ne s'obtient que par une acceptation des risques inhérents au système, alors même que ces bénéfices sont beaucoup moins évidents en termes de commandement.

De fait, les outils principaux du contrôle ont nettement bénéficié de la technologie. Le *Blue Force Tracking*, la possibilité de partager une situation tactique de référence améliorent nettement les capacités traditionnelles de contrôle par le chef. Les opérations américaines et britanniques en Irak l'ont mis en évidence, les opérations de l'OTAN au Kosovo et en Afghanistan l'ont confirmé. L'exploitation des pleines capacités de systèmes d'armes modernes est optimisée par la capacité à coordonner des actions interarmées complexes. Des «boucles rapides» assurent l'intégration optimale de capteurs et d'effecteurs dans un délai jamais autant minimisé³. Enfin, le risque de tirs fratricides a considérablement décru.

Ces nouvelles capacités ont immédiatement placé le commandement dans des situations inédites qui ont entraîné de nouveaux risques, désormais pris en compte. Ainsi, la paralysie des PC, le micro-management ou écrasement des niveaux hiérarchiques, la perte des réalités du champ de bataille⁴ sont parmi les risques récurrents identifiés. La formation et l'entraînement, l'acculturation des officiers d'état-major aux nouvelles technologies pallient efficacement ces effets pervers potentiels. Enfin, l'action personnelle du chef et son style sont déterminants dans cette optique.

Or, force est de constater que le chef est mis en difficulté par une dépersonnalisation de son commandement. Alors qu'il doit insuffler son caractère propre vis-à-vis de subordonnés eux-mêmes dotés d'une personnalité particulière qu'il doit prendre en compte, le chef est contraint par les algorithmes des programmes à une expression étroitement formatée. L'expression de ses ordres en est au mieux compliquée, au pire déformée voire appauvrie. Ainsi, le Général américain Wallace explique le 13 avril 2003 en parlant de la numérisation: «Je trouve que l'électronique, c'est formidable pour suivre la bataille, mais c'est là qu'on trouve la différence entre le commandement et le contrôle. Vous pouvez contrôler électroniquement, mais vous devez commander à la voix»⁵.

*
* *

Il paraît donc opportun de purger la numérisation des contraintes rédactionnelles qu'imposent les algorithmes subtils et élaborés qui, en définitive, entravent la créativité du chef dans l'expression de ses ordres. Renonçant à l'omnipotence illusoire de la technologie tout en profitant d'économies substantielles, le chef militaire ne perdra pas les avantages certains d'un contrôle numérisé, tout en bénéficiant des outils d'aide à la décision que la NEB peut lui apporter.

³ En Irak, le délai nécessaire pour traiter un objectif acquis par les forces de la coalition occidentale est passé de 24H en 1991 à quelques minutes en 2003 (dans *La NEB: défi pour les procédures de commandement?* Commandant Gellermann – 120^{ème} promotion du CSEM, Taktika).

⁴ *La NEB, révolution dans le commandement ou simple évolution technique?*, article du groupe 3 de la 120^{ème} promotion du CSEM, 20 juin 2007, Taktika.

⁵ Dans *Synthèse du RETEX de l'opération IRAQI FREEDOM*, cahiers du RETEX, CDEF, septembre 2003

Car, en réalité, les ordres d'opération sont l'expression d'une pensée tactique, en un lieu et un moment uniques: ils sont donc une œuvre d'art, où l'alliance du fond et de la forme donne à celle-ci son sens et sa cohérence d'ensemble. Or, la transcription d'un ordre écrit selon les canons de l'École d'état-major⁶ en ordre d'opération numérique met en évidence la difficulté comparative à saisir la lettre et l'esprit d'un ordre numérisé. Fractionné en multiples fenêtres et calques numériques, il souffre d'une lisibilité que ne parvient pas à rattraper l'impression sur papier, forcément amputée de ses éléments graphiques. Ce point de vue du destinataire de l'ordre est encore renforcé par le point de vue de l'émetteur.

Car, outre que le canevas numérique impose un formatage précis et contraignant, les rédacteurs sont confrontés à la perte d'un temps précieux. Si les outils d'aide à la décision numérisés⁷ facilitent une prise de décision rapide, le gain de temps est généralement dilapidé dans la saisie informatique. Il faut quatre heures à une cellule 3D bien entraînée pour saisir dans SICF une annexe-feu basique d'OPO de BIA⁸. Les rapports successifs d'analyse après action des exercices AURIGE le montrent: la simple relecture d'un OPO SICF de BIA sans ses annexes dure au moins une heure. Ce constat ignore volontairement les délais supplémentaires requis par les inévitables corrections de syntaxe informatique. Compte tenu des faibles délais gagnés sur le travail bureautique classique grâce au travail coopératif, l'investissement en formation et en matériel paraît peu rentable en termes de délais. Il serait même contre-productif au regard de l'objectif affiché de l'acquisition de la supériorité opérationnelle, ou au regard du temps de réaction d'une formation de même niveau non numérisée.

Il paraît donc opportun de revenir à un format classique des ordres d'opération, sur un support bureautique éventuellement amélioré. Outre que les outils bureautiques ont l'incontestable avantage d'être maîtrisés, la forme est libérée: il est possible de rédiger son paragraphe sous forme de texte ou de graphique, selon la nécessité du moment. Le graphique serait lui-même libéré, devenant du dessin, et non plus des entités dépourvues de souplesse. La capacité du SIR à diffuser des documents libres (fichiers PPT ou Word) a toujours eu beaucoup d'intérêt pour sa flexibilité: la généraliser à tous les SIOC serait une avancée significative. On peut constater, par ailleurs, que la force internationale d'assistance et de sécurité en Afghanistan, sous l'impulsion de l'armée de Terre des États-Unis, rédige actuellement ses ordres et concepts d'opération en Afghanistan avec la suite bureautique la plus interopérable du monde: Microsoft Office.

*
* *

Ainsi, quoique les conditions requises pour évaluer l'acquisition effective de la supériorité grâce à la NEB ne soient pas réalisées, nous pouvons d'ores et déjà discerner des conséquences notables pour le commandement et le contrôle. Si le second tire des avantages capitaux de la numérisation, le premier ne profite que des outils d'aide à la décision, avant de se trouver lourdement contraint dans son expression et sa diffusion. Pour des raisons d'impératifs de liberté et de clarté dans l'expression de sa pensée tactique, il faut redonner au chef interarmes la flexibilité et la créativité dont il a besoin pour écrire ses ordres.

On peut donc légitimement se réjouir des avancées significatives dans le domaine du contrôle, obtenues grâce à la géolocalisation et au partage d'une «*common operational picture*». Mais il faut admettre que l'informatique des SIOC et ses exigences algorithmiques imposent au commandement des contraintes inacceptables au regard de l'objectif de supériorité recherché.

Il faut toutefois veiller à conserver les acquis. Car la perte d'un poste de commandement de la chaîne implique aujourd'hui la perte de l'ensemble de ses subordonnés. Plus rayonnants encore qu'autrefois, nos PC sont aussi peu discrets que vulnérables. Après la bataille de l'interopérabilité, celle de la simplicité, il faudra que la NEB prouve sa capacité à encaisser les coups de l'adversaire, sur laquelle pour l'instant elle n'a pas été jugée. Doit-on attendre le RETEX du prochain engagement terrestre en intervention pour l'évaluer, ou s'en saisir s'en tarder?

Saint-cyrien d'origine, le Chef de bataillon STOREZ a servi au 11^{er} régiment et au 1^{er} régiment d'artillerie de marine. De 2007 à 2011, il a tenu les fonctions de chef de DLOC au sein de GTIA numérisés de la 2^{ème} brigade blindée puis d'officier artillerie sol/sol à la cellule 3D du PC numérisé de la 1^{ère} brigade mécanisée.

⁶ Ordre d'opération avec ses annexes au format texte, auquel est joint un calque géoréférencé de la manœuvre prévue.

⁷ Comme les applications cartographiques, le partage de documents (photographies, dossiers d'objectifs, la situation tactique de référence)

⁸ Temps minimum, déterminé à partir du choix du mode d'action par le CO. Ce qui explique que dans un frago, cette annexe ne soit jamais modifiée qu'à la marge, essentiellement parce que le coût en délais est prohibitif.

Le commandement militaire, un modèle pour le management civil?

Par le Chef d'escadrons *Éric MORGAND*

Les méthodes de commandement des armées séduisent de plus en plus les managers civils, en mal d'inspiration face à la distorsion des liens sociaux au sein de l'entreprise. Deux valeurs semblent retenir leur attention: le souci permanent du facteur humain et le rôle du chef, apte à décider dans l'urgence et faire adhérer. Pour l'auteur, il semble cependant impossible de transposer tels quels les principes du commandement militaire car ils s'appuient sur un environnement spécifique, découlant de la violence et de l'incertitude de l'engagement.

Faire état de son métier de militaire, c'est subir de la part de ses interlocuteurs une série d'images d'Épinal, à mi-chemin entre les souvenirs de service national des aînés et les fantasmes des plus jeunes¹. L'armée apparaît souvent comme un milieu fermé, aux mœurs inexplicables, dont on pressent que le rythme de travail s'inspire directement des récits de Soljenitsyne. Le militaire est alors assuré d'un franc succès auprès de son auditoire s'il affirme être heureux et avoir des conditions de travail supportables, voire agréables. En effet, le monde du travail civil n'envisage pas qu'on puisse s'épanouir dans un système visiblement rigide, alors que lui-même connaît une crise profonde.

Or les armées inspirent de plus en plus le monde du travail civil car elles ont su conserver et diffuser un socle de valeurs fédératrices et efficaces.

Les managers civils sont à l'affût des méthodes militaires qui permettent de gagner en efficacité et de renforcer les liens sociaux au sein de l'entreprise, liens gravement distendus à l'heure actuelle. Parmi les valeurs qui permettent de forger le fameux «esprit de corps» militaire figurent notamment le souci du facteur humain et son corollaire la cohésion, ainsi que le rôle du chef. Mais toutes les valeurs militaires ne peuvent pas pour autant être adaptées au monde civil car elles restent soumises à une spécificité unique, celle de donner légalement la mort à autrui.

Le manager civil, en mal d'inspiration, n'hésite plus à utiliser des méthodes militaires

«Battez-vous! Soyez des stratèges! Identifiez vos armes concurrentielles! Partez à la conquête des marchés!» Pour être un bon manager, il faut être un vrai guerrier; tel est le message implicite délivré par Laurence Parisot, présidente du Medef lors de son université d'été de 2008². L'entreprise civile semble de plus en plus se tourner vers les armées pour trouver de nouvelles méthodes de travail, que ce soit dans le domaine de la stratégie commerciale³ ou celui du management⁴. Les élèves d'HEC participent ainsi à des stages de «leadership et esprit d'équipe» au sein de l'école spéciale militaire de Saint-Cyr, auprès des futurs officiers de l'armée de Terre⁵. Ce stage a pour objectif de «faire mesurer aux participants, sur le plan théorique, l'énigme que constitue la problématique de l'action collective et, sur le plan empirique, les multiples difficultés à surmonter pour créer de la performance en équipe»⁶. Comme l'explique le Commandant Barth, directeur des stages à Saint-Cyr, ces élèves viennent développer un «savoir être: apprendre à faire adhérer à la discipline, gérer un groupe et le flot d'informations qui crée souvent l'incertitude et le stress» et apprendre les «valeurs de solidarité, essentielles au combat, en remettant l'humain au cœur de tout». L'objectif des professeurs d'HEC est d'inculquer à leurs étudiants la proximité entre management et commandement.

Cette proximité entre monde militaire et civil se retrouve également chez les cadres plus anciens, notamment chez les chefs d'entreprise portant occasionnellement l'uniforme lors de leurs périodes au sein de la réserve citoyenne. Au-delà d'une volonté de participer à la défense de leur pays, ils en retirent généralement des idées très concrètes à appliquer dans leur vie de manager. Cette expérience leur permet d'améliorer leur méthode de travail en «donnant des consignes plus claires» et «en se renseignant systématiquement sur [leurs] interlocuteurs», ou la qualité des relations humaines «en faisant preuve d'une plus grande empathie pour [leurs] collaborateurs, suite à des confrontations avec d'autres cultures en opérations»⁷.

¹ «Des méthodes de management militaire chez Abercrombie», Marie Bartnik, *Le Figaro*, 26/03/2012

² «Au MEDEF, commandement et management, même combat», David Servenay, site Rue 89, 26/08/2008.

³ Cours à AUDENCIA sur «L'art de la guerre de Sun Tzu et la stratégie de management de l'entreprise», 2004, 2^{ème} année.

⁴ Florent Leroy, «*Stratégie militaire et management stratégique des entreprises*» (Economica)

⁵ Wall Street Journal, extrait du Focus Défense du 18/04/2012.

⁶ «Le commandement militaire, inspiration du management», article de Nicolas Barbier, Baudouin de Torcy et Isabelle Fetet, dans *Les Échos*, 15/05/2008.

⁷ «Chefs d'entreprise et réservistes de l'Armée», Julien van der Feer, dans *Chef d'entreprise Magazine*, 01/06/2009

Cependant, au-delà des idées leur permettant d'être plus compétitifs, nombre de cadres et d'entreprises cherchent à trouver une solution à un problème humain. En effet, le monde civil du travail traverse depuis de nombreuses années une grave crise des relations de travail au sein de l'entreprise. Celles-ci se dégradent et mènent à des dépressions, voire des suicides (la France se classe au 3^{ème} rang pour les dépressions liées au travail derrière l'Ukraine et les États-Unis⁸). La souffrance au travail se caractérise plus aujourd'hui par une charge psychique que par une pénibilité physique. Or, dans le cas d'une violence psychique, plus difficilement détectable par le travailleur comme par son entourage, la victime fait face à une charge insupportable et fait de plus en plus appel à la médecine⁹, bien que le stress au travail ne soit pas reconnu comme une maladie professionnelle¹⁰. Pourtant, les conséquences de ce stress sont bien réelles. En 2005, les arrêts de travail ont concerné 20% de la masse salariale et représenté 246 millions de jours non travaillés¹¹. À l'échelle européenne, 50 à 60% des journées de travail perdues seraient liées au stress, pour un coût estimé de 20 milliards d'euros¹². Ce stress est en partie lié à la charge de travail, mais également au déficit relationnel au sein des entreprises. De plus en plus de collaborateurs se disent victimes de harcèlement moral. Et comme le rappelle Marie Grenier-Pezé¹³, cette réalité n'est pas contestée. Selon une enquête de 2003¹⁴, environ 16% des personnes interrogées se sentent harcelées sur leur lieu de travail. Ce passage à l'acte judiciaire est révélateur d'une société de plus en plus formaliste, mais surtout d'une absence de dialogue au sein d'une entreprise. Le lien de confiance entre un responsable et son employé est rompu et implique une intervention extérieure à l'entreprise.

La manifestation la plus grave du mal-être au travail reste sans aucun doute le suicide. Le conseil économique et social a révélé qu'il y avait en moyenne un suicide par jour directement lié au stress professionnel¹⁵. Ces suicides sont directement liés au monde du travail et à l'absence de solidarité entre salariés¹⁶. La disparition des règles de «vivre ensemble» et de cohésion entraînent ce délitement de la cellule de travail. En comparaison, les armées sont plus épargnées par ce fléau, le taux de suicides étant 20% inférieur chez les militaires que chez les salariés civils¹⁷. Si, comme l'affirmait Durkheim dans son ouvrage *«Le suicide»* (1897), le taux de suicide ne peut se comprendre que par une analyse globale de la société, il est logique que les managers civils pensent que leur entreprise va mal et qu'il est nécessaire de trouver des remèdes adaptés¹⁸ notamment dans le monde militaire, moins touché par ce fléau. Et comme le remarque Marc Galan, «les armées demeurent une institution porteuse de sens et de valeurs qui méritent d'être partagées. Et même si le concept de spécificité militaire garde toute sa pertinence au regard du durcissement des engagements actuels, il devient évident que les managers et les chefs d'entreprise doivent aujourd'hui faire face à des défis de mêmes dimensions. L'esprit d'entreprise pourrait dès lors trouver dans l'esprit de corps un gabarit adaptable»¹⁹.

L'armée, un socle de valeurs portées par le chef et le groupe

L'armée véhicule certaines valeurs qui peuvent séduire le monde du travail civil. Elles ne lui sont pas propres par essence, mais le sont devenues du fait de la différenciation continue entre militaire et civil. L'un les a conservées, l'autre les a abandonnées progressivement. Deux traits principaux dominent les relations de travail au sein des armées: le souci de facteur humain et le rôle du chef. Ce sont ces valeurs que le monde du travail civil recherche en priorité²⁰. Malgré le développement permanent de la technologie au sein de l'armée, associé à une réduction du format²¹, et sans doute également à cause de cela, l'homme a toujours été au centre des préoccupations du chef militaire. Le premier acte d'un chef n'est-il pas de désigner les personnes qui l'accompagneront? La gestion des ressources humaines n'a-t-elle pas été la voie toute tracée pour les officiers les plus brillants durant de nombreuses années? Loin de l'image surannée du chef militaire faisant peu de cas de la vie de ses hommes ou de leurs contraintes, l'encadrement place l'homme au centre de ses réflexions. Conscient de la nécessité de préserver un potentiel compté, il le forme, l'entraîne, l'éduque, le fait progresser.

Au-delà de l'individu, l'armée a surtout eu pour principe de mettre en valeur le groupe, de renforcer la cohésion de ses équipes en inculquant un principe simple mais efficace: l'individu doit s'effacer au profit du groupe et consacrer ses efforts à le faire progresser. Mais ce n'est possible que si l'individu est valorisé à travers les résultats du groupe, si le succès est partagé par tous. C'est d'ailleurs un des enseignements majeurs qu'ont retiré les étudiants d'HEC lors de leur stage à Saint-Cyr: la cohésion et la prise en compte du subordonné ont pour but de parvenir à un tout supérieur à la somme des parties. Et le leader ne peut être un bon leader que s'il est suivi par une équipe soudée, et ceci que ce soit dans un contexte de management ou de commandement²².

⁸ Christophe Dejours et Florence Bègue, dans *«Suicide et travail, que faire?»* (Presses Universitaires de France), 2011.

⁹ Vincent de Gaulejac, dans *«La société malade de la gestion»* (Le Seuil), 2009.

¹⁰ L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail signé le 2 juillet 2008 par tous les syndicats patronaux et de salariés a transposé dans le droit français l'accord cadre européen sur le stress au travail du 8 octobre 2004. Il reste un cadre de référence, sans déclinaison obligatoire dans les branches professionnelles. Ministère du travail, de l'emploi et de la santé; www.travailler-mieux.gouv.fr.

¹¹ «Le suicide est la deuxième cause de mortalité des militaires français», Jean Guisnel, site Le Point.fr, 07/09/2010

¹² *«Risques psychosociaux au travail: une problématique européenne»*, EGIP, janvier 2010.

¹³ «Contrainte par corps: le harcèlement moral», Marie Grenier-Pezé, dans *Harcèlement et violence, les maux du travail*, dossier de la Revue *Travail, Genre et Sociétés, La revue du Mage*, Mai 2001.

¹⁴ Enquête SUMER, site INRS

¹⁵ «Suicides au travail: lettre ouverte à Xavier Bertrand», Jean-Claude Delgènes, Site *L'Express*, 15/04/2011

¹⁶ Ibid 7

¹⁷ Etude de l'Institut de veille sanitaire portant sur la période 2002 – 2007, publiée dans le Bulletin épidémiologique hebdomadaire, novembre 2009.

¹⁸ «Quand le stress dans l'entreprise atteint des niveaux préoccupants, on ne peut l'ignorer», Carlos Ghosn, suite aux suicides au technocentre de Guyancourt, *Le Monde*, 15/02/2008

¹⁹ «Valeurs et méthodes de l'institution militaire appliquées au management», Marc Galan, dans *Les Échos*, 22/02/2011

²⁰ «L'Armée et l'emploi», Christian Chevalier, blog Pacajob, 17/09/2007

²¹ «Livre blanc sur la Défense et la sécurité nationale», 17/06/2008.

²² Ibid 5

La cohésion se manifeste de différentes manières, dont certaines inattendues. La tenue, par exemple, n'est pas seulement un carcan, mais également un égalisateur social et surtout une marque de reconnaissance. Les unités les plus prestigieuses sont aussi celles qui sont les plus fières de leur tenue et qui y attachent un soin extrême. Partie intégrante de la tenue, les grades, noms et insignes d'unités portés par l'individu permettent de l'identifier clairement. Dans l'entreprise civile, un employé traversant un service qui n'est pas le sien sera un illustre inconnu dont personne ne connaît le nom ou le poste²³. Dans l'armée, il aura un nom, une place dans la hiérarchie (grade) et dans l'organisation (unité), un niveau de responsabilité (grade).

Du fait de son processus décisionnel, dans lequel l'ordre reçu n'est pas discutable, à l'exception du critère, heureusement fort rare, d'illégalité²⁴, le chef a un rôle central. Toute action étant subordonnée à la réussite de la mission, il est amené à prendre une série de décisions rapides sans le «garde-fou des syndicats». Le chef militaire en opérations est capable de maîtriser des situations complexes, imprévisibles et déstabilisantes, mais surtout de décider dans l'incertitude²⁵. Cette spécificité intéresse au plus haut point les managers civils. Marc Galan reconnaît que la «posture intellectuelle adoptée par les militaires leur permet d'associer et de donner un sens à des notions et des principes qui sont aujourd'hui porteurs de confusion dans le milieu de l'entreprise parce que considérés comme difficilement conciliables: ainsi, l'obéissance et la cohésion n'inhibent pas, mais peuvent sublimer le sens de l'initiative et la responsabilité individuelle; la modularité des structures ne met pas en péril, mais peut au contraire renforcer la solidité et la pérennité de l'organisation. Enfin, l'importance accordée aux moyens et aux procédures opérationnelles ne relègue pas, mais met en exergue toute l'importance du facteur humain»²⁶.

Le chef militaire est également un formateur et un guide qui transmet à ses subordonnés un savoir-faire et surtout un savoir-être. Les capacités classiques du manager civil doivent donc désormais s'enrichir et être consolidées par des aptitudes et des qualités indispensables bien connues des militaires: non seulement le chef commande, dirige, coordonne, contrôle et planifie, mais il doit également savoir motiver, éduquer, mobiliser et affirmer ses valeurs au travers des comportements quotidiens²⁷.

Le chef militaire est enfin capable de décider dans l'urgence, face à des situations complexes. Les futurs managers en stage à Saint-Cyr définissent l'esprit de décision du chef comme «la capacité à garder la tête froide dans l'urgence et le stress. De plus, il vaut mieux qu'un leader prenne une décision même imparfaite qu'aucune décision»²⁸. Cette compétence est également appréciée et recherchée par l'employeur civil lorsqu'il recrute un ancien cadre de l'armée. Comme l'explique un ancien officier ayant quitté l'uniforme pour travailler chez Renault, «dans l'armée, en temps de crise, il s'agit avant tout de commandement. Il faut être très directif. Chez Renault, c'est toujours la crise, une crise moins forte, mais une crise perpétuelle»²⁹. Néanmoins, s'inspirer d'un modèle n'est pas l'adopter. Certaines spécificités du statut militaire, qui concourent à l'affirmation des valeurs citées précédemment, ne sont en revanche pas transposables au milieu civil.

Les limites du modèle: pourquoi management et commandement resteront des notions différentes?

Le statut des militaires³⁰ est hors norme car il n'est pas régi par le Code du travail et implique un certain nombre d'exigences exceptionnelles dont la discipline, la disponibilité, la neutralité³¹, la loyauté et l'esprit de sacrifice pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême³². La neutralité interdit par exemple au militaire d'appartenir à un syndicat. La suppression des syndicats dans le monde civil est tout simplement inenvisageable. Or l'absence de syndicat au sein des armées a conduit à développer les mécanismes de concertation. Si l'appartenance syndicale est interdite aux militaires, il existe néanmoins des instances de concertation visiblement efficaces, puisque les engagements n'ont pas diminué et que l'armée de Terre ne subit pas d'hémorragie de personnel. Parmi celles-ci, la principale instance militaire de concertation est le conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM). Son rôle est de promouvoir le dialogue au sein des armées, notamment grâce à la concertation. Découlant du statut des militaires, il permet de transmettre les doléances de la «base» au ministre, puis de les traiter et de proposer des solutions. Il peut également mettre en avant lui-même des thèmes et se doit de développer ceux envisagés par le ministre. Ce système, efficace, a pour conséquence paradoxale de faciliter le dialogue entre supérieur et subordonné et de participer à la prise en compte du facteur humain. Puisque le recours à la grève (et donc la rupture du dialogue) est interdite, chacun se doit de prendre en compte les arguments de l'autre et échanger³³.

En ce qui concerne le management, la «recette» du commandement n'est pas forcément applicable en bloc au sein d'une entreprise civile. Le chef militaire pourra s'appuyer sur le caractère indiscutable de l'ordre pour consacrer son énergie à le faire appliquer alors que le manager civil devra avant tout convaincre³⁴ (même si le chef militaire ne s'exempte pas de faire preuve de pédagogie, surtout quand il doit envoyer ses subordonnés au combat). Les valeurs militaires reposent en effet sur certains facteurs difficilement maîtrisables par une personne extérieure à l'Institution, comme la communauté de langage ou le socle commun de

²³ Certaines entreprises ont néanmoins adopté ce système, notamment Auchan, où chaque employé porte un badge indiquant son prénom, sa responsabilité et son secteur d'activité au sein du magasin.

²⁴ Règlement de discipline générale, 2002.

²⁵ «**Décider dans l'incertitude**», Général Vincent Desportes (Economica), 2004.

²⁶ «Valeurs et méthodes de l'institution militaire appliquées au management», Marc Galan, dans Les Échos, 22/02/2011

²⁷ Ibid 16

²⁸ Ibid 5

²⁹ «Un ancien militaire manager chez Renault», Corentine Gasquet, dans Le journal du net, -23/11/2005

³⁰ Loi 2005-270 du 24/03/2005 portant sur la rénovation du statut général des militaires

³¹ «Un gendarme suspendu en raison de son engagement associatif», Laurent Borredon, site Le Monde.fr, 19/04/2012

³² Article L4111-1 du Code de la Défense.

³³ Bien évidemment, ce dialogue ne remet pas en cause l'obéissance absolue dans le cadre de l'accomplissement d'une mission.

³⁴ Ibid 5

formation³⁵. Or le caractère directif du commandement participe à la cohésion et à l'aura du chef, qui doit faire preuve d'une totale exemplarité dans l'application d'un ordre qu'il a lui-même imposé.

Cependant, la caractéristique de l'action militaire qui différencie fondamentalement chef militaire et manager civil est la possibilité de donner la mort. Détenteur d'un droit reconnu à la violence, le chef militaire a le pouvoir de mettre en danger la vie de ses hommes et de l'adversaire. Cette spécificité peut paraître artificielle à celui qui s'attache au seul processus de raisonnement (la finalité et le résultat changent en revanche). Il existerait ainsi «une profonde communauté de nature entre management et commandement, la guerre et la mort n'imposant au second, en réalité, qu'une exigence supérieure de fidélité à l'essence de l'autorité»³⁶. Il est en effet vrai que la méthode de raisonnement peut aisément être assimilée et utilisée par des managers civils, sans considération pour la finalité. Néanmoins, le choix du chef, son esprit de décision, restent profondément liés à la violence de l'environnement dans lequel il évolue. Le Général Fievet souligne ainsi que «s'il y a un tronc commun entre démarche militaire et démarche d'entreprise, il y a quand même de grandes différences. Lorsque les militaires se battent, ils détruisent, alors que ce n'est pas la finalité des entreprises. Il faut donc nuancer: les démarches sont de même nature mais elles ne poursuivent pas les mêmes objectifs»³⁷.

*

* *

L'Armée peut insuffler un nouveau dynamisme dans les relations de travail au sein du monde de l'entreprise, actuellement en crise. Certaines valeurs que le monde militaire a su préserver, comme le rôle du chef ou la valeur du facteur humain, sont aujourd'hui des balises pour le manager civil; mais le commandement militaire ne remplacera pas le management civil parce que l'environnement est fondamentalement différent.

Néanmoins, la culture militaire montre que l'une des conditions premières à l'établissement d'une relation fructueuse entre le chef et ses collaborateurs est la proximité. Or elle ne peut être obtenue sans un socle de références communes, indépendant du niveau de responsabilité. C'est pourquoi il semble indispensable de renforcer la culture d'entreprise pour tous et la fidélisation de l'employé, comme préalable à la reconstruction du lien social au sein de l'entreprise.

Le Chef d'escadrons MORGAND a servi en première partie de carrière aux 1^{er}/11^{ème} régiment de cuirassiers et 1^{er}/2^{ème} régiment de chasseurs avant d'occuper un poste d'instructeur tactique aux écoles militaires de Bourges. À l'issue d'une mission auprès du commandement suprême des forces alliées en Europe (SHAPE), il a suivi l'enseignement du Cours supérieur d'état major au sein de la 125^{ème} promotion.

³⁵ «Quelles limites à l'application de méthodes militaires au monde économique?», Chef de bataillon Marc Espitalier, site cnestephane.org.

³⁶ «Management et culture militaire», Capitaine de frégate François-Xavier Polderman, 2008.

³⁷ Séminaire Management et commandement, École de Paris du management, 27/09/1994.

Mots-clés: islam, menace, épouvantail



Par le Capitaine François GONIN

Le spectre d'un islam rétrograde et menaçant relève de l'exagération médiatique. Au mieux, il n'est question que de l'agitation d'une minorité en réaction qui n'est un véritable problème que pour les pays du Moyen-Orient et du Maghreb; en France, elle n'est qu'un phénomène marginal pesant sur une jeunesse désœuvrée et doit nous pousser à renouer avec le cadre national pour rétablir un débat apaisé.

«**L**e créateur souverain nous créa besaciers tous de même manière, tant ceux du passé que du temps d'aujourd'hui: il fit pour nos défauts la poche de derrière et celle de devant pour les défauts d'autrui»¹. Il en va de la question de l'islam en France actuellement comme de la morale de cette fable de La Fontaine: présenté comme problématique, il accapare l'attention au détriment peut-être de sujets plus importants. L'islam est un bouc émissaire évident, car c'est en son sein que ce sont développés, à notre époque, des courants politiques radicaux qui ont permis le terrorisme islamiste et qui possèdent effectivement des ramifications et une influence au pays de la déclaration des droits de l'Homme. D'où certainement le caractère préoccupant, parfois menaçant, que l'on confère volontiers à cette religion. Pourtant, en replaçant la question dans une perspective historique, on peut distinguer trois éléments qui tendent à invalider cette perception de l'islam en France. Les deux premiers, considérés à des échelles géographiques et temporelles différentes, montrent le caractère avant tout réactionnaire et souvent minoritaire du fondamentalisme islamique, le troisième indique quant à lui que la Nation française est précisément un cadre fédérateur dans lequel l'islam de France est possible.

Produit de chocs culturels et économiques successifs, l'islam politique radical que l'on rencontre aujourd'hui s'est développé au XX^{ème} siècle et mérite d'être appréhendé comme un phénomène de transition

La montée en puissance d'un islam militant pour l'alignement de la vie politique et sociale sur les prescriptions coraniques prend forme au début du XX^{ème} siècle au Moyen-Orient. Il entend ainsi s'opposer à l'influence occidentale, qui favorise la libéralisation des mœurs. Mais il profite également de la perte de référence religieuse représentée par le calife, dont l'une des fonctions était justement de veiller à l'application de la loi islamique: le dernier calife, Abdülmécit II, est déposé en 1924, deux ans seulement après son élection. Le souhait d'un retour à un islam plus traditionnel est alors porté par de nombreux groupes, dont le plus connu est sans doute la société des Frères musulmans, fondée en Égypte en 1928, dans laquelle l'apport de la culture britannique n'est pas négligeable, et qui a su étendre son influence, au travers notamment de la question de Palestine. Pourtant, durant l'entre-deux-guerres, l'islam politique n'est pas particulièrement caractérisé par la radicalisation dont il peut faire preuve aujourd'hui². Ce courant de pensée ne se durcit qu'après la Seconde Guerre mondiale, alors que de nombreux pays arabes se défont des entraves de la colonisation ou de leurs régimes, comme l'Égypte en 1954 où Nasser interdit les Frères musulmans. Encore faut-il tenir compte d'un autre facteur, plus profond, qui concourt au déclenchement des crises à cette époque.

En effet, ainsi que le montre clairement l'analyse du monde musulman par Youssef Courbage et Emmanuel Todd dans «**Le rendez-vous des civilisations**», la péninsule arabe puis le Maghreb entrent en transition démographique durant la seconde moitié du siècle dernier. Or, celle-ci s'accompagne toujours d'une crise à tendance révolutionnaire, à l'instar de l'Angleterre au XVII^{ème} siècle, de la France au XVIII^{ème}, de la Russie et de la Chine au XX^{ème}. Ce n'est donc pas l'islam qui provoque les tourments du monde musulman, mais le choc culturel accompagnant l'alphabétisation de masse, à l'origine de la transition démographique dans ces pays. Les auteurs rappellent à ce titre que: «ironiquement, au moment même où l'on s'inquiète de la pénétration en Europe d'un islam irréductible, insoluble dans les cultures d'origine chrétienne, nous devons constater que le véritable choc culturel a été subi par le Maghreb, dont la culture a été bouleversée par la migration vers l'Europe»³. L'Égypte a, par exemple, franchi le seuil des 50% d'hommes alphabétisés en 1960, quatre ans après la prise de pouvoir par Nasser. Dans ces conditions anxiogènes, émancipation et transition, il n'est pas étonnant de voir, par la même occasion, l'islam politique se radicaliser. Mais, contrairement au Maghreb, l'émigration égyptienne étant principalement tournée vers l'Arabie saoudite, l'influence du wahhabisme explique la solidité des Frères musulmans dans ce pays, pourtant exemple de modernité et rayonnant par sa culture. Aujourd'hui, la plupart des pays du Moyen-Orient et du Maghreb sont dans le sillage d'une crise surnommée «printemps arabe», en référence au «printemps des peuples» de 1848 en Europe.

¹Jean de la Fontaine, morale de la fable «*La besace*», repris de la parabole de la poutre et de la paille, évangile de Luc, 6:41.

²Cloarec Vincent et Laurens Henry, «*Le Moyen-Orient au XX^{ème} siècle*», Armand Colin, Paris, 2000, p.87-89.

³Courbage Youssef, Todd Emmanuel, «*Le rendez-vous des civilisations*», Seuil, Paris, 2007. Citation page 74.

Or il faut bien comprendre que le ressort principal des émeutiers était avant tout d'ordre économique: ces pays ont tous produit une jeunesse instruite mais sans avenir. «Allah n'y est pour rien», titra alors Emmanuel Todd. Pourtant, à peine les processus électoraux lancés en Tunisie et en Égypte, ces peuples se tournent – mais sans grande conviction – vers un islam politique qui se montre aussitôt radical. Une incompatibilité des musulmans avec la démocratie? Non, les groupes islamistes comme les Frères musulmans étant les seuls à s'être impliqués auprès des populations – se substituant parfois aux gouvernements en place, tel le Hezbollah au Liban, qui finance des hôpitaux par exemple –, ils ont donc récolté les fruits de leur tactique. Mais les conséquences des orientations politiques qui en ont résulté ont marqué une régression brutale des libertés individuelles acquises auparavant. La contestation se poursuit désormais face aux dirigeants nouvellement élus, à l'instar de l'Égypte qui lutte contre les dérives antidémocratiques de son président et pour l'indépendance de la justice.

En France, les revendications à caractère religieux s'inscrivent également dans un contexte de crise et un climat délétère, alors même qu'elles sont tout à fait marginalisées et ne représentent pas de menace réelle

La période des Trente Glorieuses en France a été marquée, sur le plan spirituel et religieux, par le déclin de la foi. Celui-ci a été concomitant avec la progression de la libéralisation des mœurs et des esprits qu'a consacrée mai 68. Le vide spirituel a pourtant rapidement été comblé par l'émergence d'un matérialisme dont le triomphe cupide, pour paraphraser le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz, a conduit à la crise économique qui balaye aujourd'hui l'Europe et qui provoque la paupérisation d'une part grandissante de la population. Or, la crispation actuelle autour des courants radicaux de l'islam en France trouve son origine précisément là où les effets de cette crise sont les plus grands, les banlieues, et auprès de la catégorie de la population la plus touchée par l'inactivité et le chômage, les jeunes. Ces jeunes, mus par le même élan et sans autre point commun que d'appartenir à une même catégorie d'exclus, ont trouvé un exutoire à leur mal-être lors des émeutes des banlieues de 2005, ainsi que l'a clairement indiqué le rapport des renseignements généraux divulgué par le journal *Le Parisien*⁴. En l'absence d'avenir au sein de la société qui les a vu naître, il ne faut pas s'étonner de voir ces jeunes opter pour une autre forme de contestation.

Ainsi, l'émergence de revendications à caractère religieux, comme le port du voile à l'école en 1989, débute alors que les difficultés économiques et l'ostracisme qui frappe les maghrébins deviennent plus prégnants: la liberté de culte, protégée par la Constitution, ne trouve pas de réalité concrète pour les musulmans de France, qui ne disposent pas de salles de prières ou de mosquées en nombre suffisant. Ces revendications ne sont donc pas tant l'expression d'une radicalisation des musulmans que celle, légitime, du malaise identitaire d'une partie de la population française qui se sent mise à l'écart. La fréquentation des lieux de culte n'a, par exemple, jamais été forte: elle était estimée à 16% jusqu'en 1995 et a augmenté à 25% en 2007⁵. Encore faut-il souligner qu'à partir de 2004, dès lors que la loi a clairement tranché la question du port de signes religieux à l'école, le nombre de cas de déviance est rapidement redevenu anecdotique, comme le montre le rapport sur l'application de la loi sur la laïcité de 2004: deux ans plus tard, la rentrée scolaire n'est plus émaillée d'incidents⁶.

Particulièrement marginales, ces revendications n'ont récemment pris de l'ampleur que du fait du cercle vicieux dans lequel la France se trouve plongée depuis la formalisation du débat sur l'identité nationale en octobre 2007. En effet, comme l'indique d'ailleurs bien le rapport précédemment cité, une écrasante majorité de musulmans n'aspire qu'à vivre en conformité avec les lois et l'esprit de la République. Or, dans le contexte de crise existentielle que traverse une jeunesse parfois majoritairement musulmane dans certains quartiers, poser la question de l'identité nationale a induit deux réactions en particulier: d'une part, les musulmans en ont tiré le sentiment qu'ils pouvaient ne pas être des Français comme les autres; d'autre part, ce thème a été clairement interprété par beaucoup comme la possibilité que l'islam puisse ne pas avoir de place en France. La chute dans les sondages de la cote de popularité du président de la République qui a immédiatement suivi ne laisse aucun doute quant à la perception particulièrement négative de ce thème au sein de la population musulmane⁷. Et si les ressorts électoralistes d'alors n'ont échappé à personne et déclenché une vague d'indignation, la boîte de Pandore ainsi ouverte a consommé la rupture. Cela a aussi rendu possible la résurgence de courants identitaires, à la manière du groupuscule Génération identitaire qui a occupé dernièrement une mosquée en construction à Poitiers.

Paradoxalement, poser la question de l'identité nationale, c'est tout de même évoquer la Nation, mieux encore, c'est reconnaître qu'elle peut encore servir.

Il est possible d'envisager un apaisement de la situation en remplaçant non pas l'identité, mais la Nation française au cœur du débat

«Quel est le but que vous poursuivez? Voulez-vous une loi de large neutralité, susceptible d'assurer la pacification des esprits et de donner à la République, en même temps que la liberté de ses mouvements, une force plus grande? Si oui, faites que cette loi soit franche, loyale et honnête. Faites-la telle que les Églises ne puissent y trouver aucune raison grave de bouder le régime nouveau, qu'elles sentent elles-mêmes la possibilité de vivre à l'abri de ce régime, et qu'elles soient, pour ainsi dire, obligées de l'accepter de bonne grâce; car le pire qui pourrait arriver, ce serait de déchaîner dans ce pays les passions religieuses», disait Aristide Briand à l'Assemblée nationale, le 20 avril 1905⁸.

Fruit de l'assimilation réussie autour des valeurs de liberté d'égalité et de fraternité, formulées d'abord pendant la Révolution et désormais inscrites dans la Constitution, la Nation française apparaît comme un modèle fédérateur. «Une nation est une âme, un principe spirituel» expliquait Ernest Renan dans son ouvrage *«Qu'est-ce qu'une nation?»* Conscience d'une histoire commune renforcée par les épreuves, volonté de vivre ensemble pour assurer un lendemain, voilà ce qu'il estimait être tout à la fois sa force

⁴Journal *Le Parisien* du 7 décembre 2005.

⁵Sondage IFOP intitulé: «ANALYSE: 1989-2011 Enquête sur l'implantation et l'évolution de l'islam de France», juillet 2011.

⁶Données issues de l'arrêt de la CEDH dans l'affaire «*Dogru contre France*» du 4 décembre 2008.

⁷Idem 5.

⁸Compte-rendu des débats de l'Assemblée Nationale, séance du 20 avril 1905, consultable sur le site de l'Assemblée: http://www.assemblee-nationale.fr/histoire/eglise-etat/sommaire.asp#compte_rendu

et sa raison d'être, bien plus que la communauté de langue ou de religion, simples facteurs renforçant potentiellement ce concept. De ce point de vue, la France répond merveilleusement à ces critères, aujourd'hui peut-être plus encore qu'hier, eu égard à l'apport décisif pour elle des musulmans qui l'ont si bien servie et dont les armées conservent le souvenir précieux au sein de leurs traditions. C'est ce qu'a bien compris et que tente d'utiliser au profit de sa cause le collectif contre l'islamophobie en France, dont l'une des affiches de sa récente campagne de publicité revisite le serment du Jeu de paume avec le slogan «nous [aussi] sommes la Nation».

La France propose aussi un cadre légal équilibré et efficace, reposant sur un principe de séparation des Églises et de l'État, consacré par la loi de 1905. Elle fixe un régime à l'abri duquel les religions peuvent vivre, pour reprendre les mots d'Aristide Briand, un cadre qu'elles furent «obligées d'accepter de bonne grâce». Insérée dans la Constitution de 1958, la laïcité est désormais un pilier de la société française. Un pilier qui, comme le rappelle le rapport Stasi⁹, est fait d'exigences partagées: de l'État, qui garantit la liberté de culte, des religions minoritaires qui, bien avant l'islam, avaient dû concéder parfois beaucoup pour conserver leur place, à l'instar des juifs à l'occasion du Grand Sanhédrin sous Napoléon 1^{er}. La conception française de la laïcité et les lois qui en découlent forment aujourd'hui un ensemble pertinent, tout particulièrement en termes de respect des libertés fondamentales.

La Convention européenne des droits de l'homme précise d'ailleurs, dans son article 9, que les États sont fondés à prendre des «mesures nécessaires, dans une société démocratique, à la sécurité publique, à la protection de l'ordre, de la santé ou de la morale publiques, ou à la protection des droits et libertés d'autrui». S'appuyant sur ce principe, la Cour européenne des droits de l'Homme a tranché à plusieurs reprises des litiges en faveur d'États laïcs comme la Turquie, la Suisse et la France¹⁰.

Le cadre national est encore celui qui fait sens pour une large majorité de Français. S'y référer n'apparaît pas seulement comme un impératif moral, c'est également l'assurance d'y puiser les valeurs nécessaires à l'intégration de l'islam en France, c'est à dire construire l'islam de France. S'en détourner, c'est au contraire renforcer un repli identitaire autrement plus synonyme de conflit. C'est pourtant la situation dans laquelle se trouve la République aujourd'hui: en insistant sur l'anecdotique, on s'éloigne de ce qui est fondamental, à l'instar de l'hebdomadaire *Le Point* qui titrait récemment «Cet islam sans gêne».

Les quelques dérives radicales sont marginales et s'appuient souvent sur des lacunes juridiques, comme la question désormais tranchée du voile. Les deux lois votées en 2004 (laïcité et port de signes religieux à l'école) et 2010 (interdiction du voile intégral), quoique toujours jugées discriminatoires par de nombreux musulmans, sont partout appliquées avec bien plus de rigueur que ne le sont, certes dans un tout autre domaine, les limitations de vitesse... Quant à la menace brandie d'une islamisation de la société, elle n'est qu'un mythe – ainsi que l'explique clairement Raphaël Liogier dans *Le mythe de l'islamisation, essai sur une obsession collective* –, un épouvantail, pour ne pas dire un miroir aux alouettes. Non seulement l'islam de France est possible, mais il est indispensable, sauf à vouloir revenir au temps des guerres de religion.

La soi-disant fièvre religieuse musulmane n'est que l'agitation d'une minorité réactionnaire. Si, à la faveur des crises locales, elle parvient à être un véritable problème pour les pays du Moyen-Orient et du Maghreb, elle n'est en France qu'un phénomène marginal pesant sur une jeunesse désœuvrée, et doit nous pousser à renouer avec le cadre national pour rétablir un débat apaisé. Car de la capacité de la France à accueillir sur son sol un islam moderne pourrait bien dépendre un double exemple à suivre: pour d'autres pays d'une Europe en crise, d'une part, qui n'ont d'autres choix que de recourir à l'immigration pour combler le vide créé par une fécondité en berne mais qui, plus encore que la France, sont tentés par le repli identitaire, et pour les pays du monde arabo-musulman, d'autre part, pour lesquels il faut précisément inclure l'islam dans la démocratie moderne.

Issu de l'École militaire interarmes, le Capitaine François GONIN est officier de l'arme des transmissions. Lauréat du concours de l'École de Guerre en 2011, il suit actuellement une formation en langue arabe à l'institut des langues et des civilisations orientales.

⁹Rapport de la commission de réflexion sur l'application du principe de laïcité dans la République, remis au président de la République par Monsieur Bernard Stasi le 11 décembre 2003.

¹⁰Notamment l'arrêt «*Dogru contre France*» du 4 décembre 2008, citation tirée de l'article 9 de la convention.

Marketing et influence



Par le Chef d'escadron Benoît OLIÉ

Le marketing¹ et les opérations militaires d'influence² sont deux arts totalement distincts, appartenant à deux mondes différents. Ceci n'est toutefois pas une raison suffisante pour tourner le dos à une discipline académique dont les enseignements, bien que non directement transposables, peuvent améliorer la conception et la préparation des opérations militaires d'influence, et parfois même d'une campagne entière.

Dans leur livre «*Behavioural Conflict*»³, Steve Tatham et Andy McKay expliquent que, contrairement à la croyance populaire, marketing et influence sont deux artisanats distincts et différents. L'influence vise à générer, ou tout du moins à modifier un comportement au sein d'une population ciblée, tandis que le marketing vise à orienter le consommateur vers une marque, mais pour un comportement (achat, consommation) qui existe déjà. Autrement dit, le marketing vous fait acheter une marque particulière de petits pois tandis que l'influence cherche plutôt à vous en faire manger tout simplement. Ils expliquent que le marketing civil peut avoir un intérêt militaire quant à la façon de créer et de délivrer des messages, bref, une application pratique au niveau tactique, mais c'est tout.

Leurs opposants pourraient rétorquer qu'il existe des exemples de comportement créés par le marketing, comme le PDA (*personal digital assistant*), cet agenda électronique qui a rencontré un succès retentissant à la fin des années 1990 ou, plus récemment, l'iPhone. En réalité, il ne s'agit pas de contre-exemples: ces nouveaux produits ont tout simplement répondu à une attente du marché dont les consommateurs eux-mêmes n'avaient pas conscience, mais qui était présente malgré tout.

Il convient donc d'oublier le marketing, cet art insidieux réservé aux marchands, et de se concentrer sur l'influence, cet art noble du stratège militaire. Ou pas.

Certes, l'influence n'est pas du marketing en treillis, mais les techniques de marketing peuvent aider à améliorer la conception et la conduite d'un plan d'influence et même, par extension, d'un plan de campagne, en particulier dans une situation de guerre au sein des populations. Comparer le marketing et les opérations d'influence au niveau opératif et au niveau tactique permet d'étoffer la réflexion lors de la conception d'un plan d'influence, puis d'améliorer la planification des opérations militaires d'influence.

Au niveau opératif, tout d'abord, le marketing distingue quatre axes d'orientation selon lesquels les compagnies définissent leur approche des opérations: orientation-produit, orientation-ventes, orientation-publicité et orientation-marché.

- L'orientation-produit consiste à proposer un produit dont les qualités intrinsèques suffisent, ou sont censées suffire à sa vente. «Je vous présente notre nouvelle invention: la voiture. Vous n'aurez plus besoin de votre cheval».
- L'orientation-ventes consiste à démarcher le consommateur pour vendre le plus possible de produits. «Vous avez déjà une voiture? Achetez-en donc une deuxième!».
- L'orientation-publicité consiste à adresser aux consommateurs des messages l'incitant à acheter une marque particulière.
- L'orientation-marché consiste en l'étude et la compréhension du marché pour pouvoir répondre à ses attentes réelles. «Vous avez besoin d'un moyen de transport plus rapide que le cheval? Je vous présente la voiture». C'est l'orientation la plus efficace, mais la plus difficile à mettre en œuvre.

Il arrive parfois que des orientations se trouvent alignées. La voiture, le PDA ou l'iPhone ont démarré avec une orientation-produit qui s'est trouvée être alignée avec l'orientation-marché. Cela explique l'illusion de création d'un comportement de consommation que nous avons rejetée plus haut.

Cette classification du comportement d'une entreprise peut être utile à la réflexion et à l'élaboration d'une décision opérationnelle. Prenons l'exemple de l'Afghanistan⁴. Mollah Omar et les talibans ont débuté leur succès populaire en sauvant deux fillettes des mains d'un seigneur de guerre qu'ils ont exécuté. Ils ont offert au peuple afghan – ou «vendu» si l'on considère leur accession au pouvoir comme un prix payé par la population – de la sécurité et de la justice, ce que le «marché» voulait sans pouvoir les trouver. Puis ils sont passés d'une orientation-marché à une orientation-produit: peu importe vos besoins, maintenant que nous sommes au pouvoir, vous prendrez ce que l'on vous donnera. Ceci explique pourquoi les Afghans ont si bien accueilli les forces occidentales en 2001.

Mais ces forces occidentales ont également fait preuve d'une orientation-produit: la démocratie à l'occidentale, la gouvernance. Steve Tatham pense que les talibans ont gagné les cœurs et les esprits dans plusieurs régions de l'Afghanistan parce qu'ils y

¹ Marketing: ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés (dictionnaire Larousse en ligne).

² Influence: capacité à obtenir des effets à travers l'action sur les perceptions, les représentations, les attitudes et les comportements (Concept Interarmées 3.10 Influence; 2012).

³ Andrew MacKay et Steve Tatham «*Behavioural Conflict*». Saffron Walden: Military Studies Press, 2011. Voir en particulier le chapitre 6.

⁴ Analyser *a posteriori* est un art bien plus aisé qu'agir et décider dans l'incertitude du moment. Cet exemple ne vise donc pas à critiquer ce que nos frères d'armes ont accompli, mais bien d'apporter des pistes pour améliorer nos résultats si nous nous trouvons à nouveau dans cette situation.

rendent la justice, alors que le gouvernement n'y arrive pas et que c'est précisément ce que la population veut plutôt qu'une gouvernance à l'occidentale à laquelle elle ne comprend rien⁵. Il s'agit d'un exemple d'orientation-marché. Cela rappelle également le changement d'orientation initié par le Général Petraeus en Irak lorsqu'il avait décidé de donner la priorité à la sécurité plutôt qu'au développement politique⁶.

Au niveau de la planification tactique, ensuite, se distinguent trois phases qui peuvent être utiles à l'élaboration d'un plan d'influence: segmentation, *targeting* et positionnement. La segmentation consiste à identifier les différentes sous-catégories (ou segments) du marché, à les différencier et à les discriminer. C'est une phase où l'observation, l'analyse et la compréhension du marché, ou de ce que nous appellerions la population, prime. Cette phase rappelle les concepts de *reconciliable* et *irreconciliable* utilisés par le Général Petraeus au début de l'application des principes de contre-insurrection en Irak en 2007⁷. Nous pouvons supposer qu'il a alors identifié trois segments: les réconciliables, qui désiraient participer à la sécurité de leur territoire, les irréconciliables, qui désiraient avant tout chasser les forces occidentales et profiter de leur position de force, et enfin la population, neutre, dont gagner l'adhésion devenait l'enjeu de la campagne.

Après la phase de segmentation vient celle du *targeting*. Il s'agit pour l'entreprise, une fois que les différents segments de la population de consommateurs ont été discriminés, d'identifier celui que l'entreprise va cibler, celui qui est le plus à même de répondre favorablement au produit. Il s'agira aussi de tenir éloignés les indésirables, et même de réussir à ne pas vendre le produit aux segments qui ne sont pas ciblés. Là encore, ce principe rappelle ce que le Général Petraeus a fait en Irak: trois segments différents vont être traités de trois façons différentes, comme nous le verrons plus loin. Si nous revenons à l'Afghanistan, c'est la dualité du *targeting*, à savoir définir qui chercher à séduire et qui écarter, qui présente un intérêt pour la réflexion. Avons-nous réussi à identifier clairement ceux à qui nous pouvions offrir notre «produit», et avons-nous su tenir à l'écart ceux qui ne sont pas dans le segment visé? Cette notion marketing apporte également un éclairage particulier sur la question de négocier avec les talibans.

La troisième phase, le positionnement, découle de la précédente. Il faut qu'à chaque segment ciblé corresponde un positionnement unique, sous peine d'inefficacité. Le positionnement de la marque correspond à son message et à son image: il s'agit pour elle de définir «ce qu'elle fait, pour qui, et de manière unique pour répondre à un besoin urgent»⁸. Le positionnement de la marque va attirer la population ciblée et tenir à l'écart les segments indésirables. Les enseignements que cette phase peut apporter à la réflexion militaire sur l'influence sont principalement les deux risques qu'elle présente. Il s'agit, d'une part, du risque de dilution de la marque lorsque le message du positionnement – ou le positionnement lui-même – n'est pas constant. D'autre part, il s'agit du risque d'*overpromising* ou, en français, de ne pas allouer suffisamment de ressources pour réaliser les promesses de service et de satisfaction que le positionnement de la marque contient. Si nous reprenons l'exemple du Général Petraeus, nous pouvons observer qu'il a effectué, par exemple pour la population neutre, un positionnement sur la sécurité qu'il a accompagné par un comportement adéquat – l'établissement de camps au sein des villes et la multiplication des patrouilles à pied – et pour lequel il a alloué les ressources nécessaires – le célèbre *surge*. Le risque d'*overpromising*, celui qui pénalise le plus sévèrement une marque, et qui plus est dans le long terme, paraît directement transposable dans le domaine militaire, si ce n'est politique. Le débat sur les effectifs et les moyens engagés en Afghanistan en est une illustration.

En conclusion, il ne s'agit pas ici de retomber dans une mode qui a vécu et n'a pas de raison de revivre, qui était celle de chercher à transposer tels quels des *business plans* et *business models* civils et marchands dans le domaine militaire. Les objectifs et les moyens d'action sont différents, et les modèles doivent, par définition être différents. Il s'agit, en revanche, de ne pas tomber dans l'excès inverse et de vouloir rester hermétique à une discipline académique qui pourrait améliorer les réflexions opérative et tactique et fournir des exemples capables d'inspirer des actions d'influence dont l'importance au niveau d'un théâtre d'opération n'est plus à démontrer.

Au-delà des quelques aspects abordés par cet article, le marketing peut également donner des idées dans le domaine de la mise en œuvre, comme par exemple l'ethnographie appliquée ou l'observation directe et scientifique des consommateurs par des spécialistes, qui a inspiré le *Human Terrain System*⁹ américain. Cette discipline apprend aussi à équilibrer l'instinct et les faits, notamment via des études statistiques, quant à l'observation et la compréhension d'une population. Nous pourrions enfin mener une étude au niveau stratégique et notamment nous demander si l'infructueuse orientation-produit appliquée en Afghanistan n'est pas en réalité le résultat contraint d'une orientation-ventes stratégique¹⁰.

Officier de la livraison par air, le Chef d'escadron OLIÉ est breveté de l'Advanced Command and Staff Course britannique. Il suit actuellement la scolarité du master in business administration d'HEC Paris.

⁵ Conférence au *Joint Services Command and Staff College* le 15 mars 2012.

⁶ Voir notamment Thomas E. RICKS. *The Gamble*. Penguin Books UK, 2010. Chapitre 2.

⁷ Ibid.

⁸ "What you do, for whom, to uniquely solve an urgent need." Citation tirée du cours de marketing d'Anne-Laure Sellier, professeur au MBA d'HEC, deuxième semestre 2012. Les explications des concepts de marketing de cet article sont tirées de ce cours.

⁹ Le *Human Terrain System* est un programme américain développé en 2005 et mis en place dès 2007, qui consiste à créer des équipes d'experts en sciences sociales (anthropologie, sociologie, études régionales et linguistiques) au service des grands commandeurs militaires pour leur fournir une meilleure compréhension de la population du théâtre d'opération. Ce programme est devenu permanent en 2010.

¹⁰ Entretien avec le Chef de bataillon Tugdual Barbarin, 23 octobre 2012.

L'illusion des victoires *stand-off*



Par le chef d'escadron David PAWLOWSKI

**Croire que l'on peut remporter la guerre à distance est un leurre!
Ne pas s'engager au sol équivaut à accepter de se voir dicter sa stratégie. Refuser ainsi de prendre des risques à part égale rend l'intervention moins légitime et plus violente. Cette stratégie du «fort lâche» est contraire à toute ambition de stabiliser durablement une région en crise. Conservons le courage de déployer des troupes au sol!**

La France mène aujourd'hui des frappes aériennes sur le sol malien tandis que d'autres nations occidentales comme l'Allemagne, le Royaume-Uni ou les États-Unis envisagent d'apporter leur aide logistique à une intervention des forces ouest-africaines. Lors de l'opération Harmattan en Lybie, le soutien aérien fut aussi le principal concours de la France à l'intervention. La guerre *stand-off* est celle que l'on croit mener à distance de sécurité «*from the sea*», selon la doctrine interarmées de l'*US Navy*, celle aussi qui recourt massivement à des drones pilotés depuis le territoire national, celle encore que l'on confiera demain à des robots remplaçant nos soldats, nos marins et nos pilotes.

Ces actions à distance, sans troupes au sol, sont-elles en passe de devenir la norme des interventions de notre pays et, plus généralement, des puissances occidentales? Il ne s'agit pas ici d'opposer dans un nouveau débat la Terre, la Mer et l'Air, car l'action militaire s'entend toujours comme une succession d'actions combinées dans ces trois milieux, mais plutôt de s'inscrire en opposition aux thuriféraires des opérations *stand-off* qui voudraient faire d'un mode d'action tactique une stratégie, voire une politique d'engagement.

S'impliquer sans vraiment s'impliquer peut-il nous assurer du déroulement et surtout de l'issue d'un conflit? S'engager «à distance de sécurité» peut sembler confortable, économe en vies humaines, mais cela ne conduit-il pas à certains excès et ne suscite-t-il pas notamment une plus grande tentation d'intervenir? Qui gagne en réalité quand l'adversaire risque d'être perçu comme une victime digne de compassion?

La guerre lointaine menée par écrans interposés ne peut, dans la durée, générer de stabilité. Une guerre sans le courage de déployer des troupes au sol apparaît moins légitime, plus violente, car elle limite asymétriquement la prise de risque. Parce qu'elle est perçue comme la stratégie du «fort lâche», elle monte, inévitablement, les nations les unes contre les autres. Elle engendre donc un mal plus profond et plus sournois que celui qu'elle est censée combattre.

Il est certes doux de succomber au chant des sirènes de la guerre *stand-off*! Néanmoins, ceci ne permet pas de restaurer une réelle stabilité et fait courir le risque d'affaiblir la légitimité de l'intervention.

Comme c'est tentant...

En première approche, apporter un soutien militaire sans s'engager au sol peut paraître plutôt séduisant pour des raisons politiques, technologiques et humaines. Bien évidemment, on ne cherche pas ici à minimiser l'acte: pour les hommes ou les pilotes engagés au niveau tactique, il s'agit invariablement de mener une guerre avec une forte prise de risque individuelle. Grâce à une meilleure allonge, les dommages, du moins de notre côté, s'en trouvent réduits. Epargner ainsi la vie de nos soldats permet alors de disposer durablement du soutien d'une opinion publique que l'on sait particulièrement sensible aux pertes.

Cette approche est, en outre, tout à fait sensée puisqu'elle repose sur l'idée simple d'utiliser nos atouts. Nos capacités *stand-off* nous confèrent un réel avantage. Pourquoi alors les écarter du spectre de nos modes d'actions? Pourquoi ne pas se servir de ces outils de haute technologie dans nos opérations et mettre en avant, par la même occasion, notre savoir-faire industriel? Une opération militaire n'est certes pas le salon du Bourget! Mais il peut être tentant de démontrer à des acheteurs potentiels l'efficacité de tel ou tel système d'armes, de soutenir l'exportation du Rafale ou du Tigre par la plus réaliste des publicités, l'engagement opérationnel.

Enfin, d'un point de vue politique, mener la guerre à distance permet de conserver une certaine marge de manœuvre. D'une part, soutenir le règlement d'un conflit semble une démarche moins intrusive. Il s'agit, en effet, d'intervenir en soutien d'un tiers, minimisant ainsi toute ingérence. Une telle approche devrait nous éviter d'être stigmatisés comme interventionnistes ou taxés de néocolonialisme... D'autre part, ce soutien, que l'on peut qualifier de limité, facilite éventuellement un désengagement rapide du conflit. Après quatre mois d'intervention en Lybie, les journaux français titraient déjà sur l'enlisement des opérations! Face à une presse si pressée, il peut être tentant de vouloir coller au tempo médiatique. Il est donc séduisant d'avoir la capacité d'intervenir

rapidement quand le feu des projecteurs se braque sur une région du monde... en veillant bien à ne pas partir trop vite si l'intérêt décroît.

L'intervention *stand off* est à première vue économe en vies humaines, souple voire rentable. Comment, dès lors, ne pas succomber à l'appel des guerres lointaines?

... mais garde-t-on le contrôle?

On conviendra que l'engagement à distance est un procédé tactique particulièrement pertinent qui confère l'avantage à celui qui le maîtrise, mais il ne peut constituer en soi la stratégie d'une opération militaire. La bataille *stand-off* oblige, en effet, à s'appuyer sur d'autres pour comprendre et agir ; s'engager à distance, c'est donc aussi accepter de perdre en partie le contrôle de la situation.

Tout d'abord, en amont et durant l'action, il importe de disposer de sources d'information fiables non-sujettes à caution. En la matière, la France a fait le choix fort judicieux de recueillir ces données, non exclusivement militaires, directement depuis le terrain. Peut-on faire reposer notre choix d'intervenir dans un conflit sur des sources comme l'observatoire syrien des droits de l'Homme, qui collecte ses données depuis Londres ? Décider dans l'incertitude, certes, mais en disposant au minimum de quelques sources de confiance sur place... Une fois que l'on sait, il faut ensuite comprendre; cette étape requiert bien davantage qu'une froide analyse méthodique, et repose aussi sur une part d'immatériel et, osons le mot, de ressenti. Connaître et sentir pour comprendre. L'homme sur le terrain, qu'il soit soldat ou diplomate, est bien le seul à pouvoir apporter ce plus haut degré d'appréciation de la situation.

Une fois la décision prise, le pouvoir politique doit ensuite pouvoir imposer ses vues et infléchir l'action si nécessaire. Or, qu'on veuille bien l'admettre ou non, la majeure partie de l'action militaire continue à se dérouler sur la terre ferme. Qu'il s'agisse d'assister la population ou de restaurer la sécurité, la résolution de la crise s'appuie principalement sur l'action des forces terrestres. C'est donc celui qui est sur le terrain qui décide de la marche à suivre et l'impose à ses partenaires. Mener la guerre à distance exige, par conséquent, de s'en remettre à d'autres pour conduire la bataille au sol, de se choisir un « champion » à qui l'on confie son honneur; un « champion » dont on doit appuyer la stratégie sans nécessairement en connaître les tenants et les aboutissants. La France peut-elle donner carte blanche à tel ou tel groupe rebelle, peut-elle confier sa crédibilité à une quelconque milice qui décidera de liquider son ancien bourreau? Choisir la guerre à distance bride dangereusement la liberté d'action du pouvoir politique.

Enfin, après la phase d'intervention, vient le temps du retour à la normale, de la reconstruction. Durant cette phase, qui ne peut s'envisager que sur un temps long, l'action majeure est conduite par les forces terrestres. Comment restaurer un tissu économique et politique viable? Que faire, par exemple, des anciens belligérants, comment s'assurer qu'ils ne viendront pas alimenter d'autres conflits périphériques si l'on délègue à d'autres le soin de les contrôler? Nos alliés libyens furent-ils capables d'enrayer les flux d'armes et de combattants quittant leur pays? Toute intervention doit s'accompagner de la planification de cette sortie de crise. C'est une action du temps long, exigeante, coûteuse mais durable. Cette période post conflit est primordiale car on y transforme l'essai. C'est aussi celle que retient l'Histoire lorsqu'elle juge, *a posteriori*, le choix politique de mener l'intervention. On est bien loin du tempo et du style de la guerre *stand-off*.

S'engager à distance impose le recours à un tiers dont dépend, dès lors, la fiabilité de nos informations et la pertinence de nos actions sur le court et le long terme.

Tomber dans la stratégie du «fort lâche»...

Ces inquiétudes sur notre capacité à contrôler, dans la durée, le déroulement de l'action se doublent, enfin, d'une crainte quant aux effets pervers de ce type de stratégie, qui peut être perçue comme la stratégie du «fort lâche». Ces effets pervers peuvent s'envisager sur deux plans: la perte de la légitimité à intervenir et, surtout, le niveau de violence induit.

- Premièrement, l'asymétrie des risques rend complexe la justification de l'engagement, que ce soit collectivement ou individuellement. Selon Michael Walzer, philosophe et théoricien de la guerre, pour être perçue comme juste, une intervention doit, en effet, reposer sur l'engagement de moyens proportionnés. Or la guerre à distance instaure une réelle distorsion entre les risques pris et les effets produits, et peut donc induire une victimisation de l'adversaire. Rajoutons à cela les toujours possibles dommages collatéraux, une pincée de comportements parfois déviant du « champion » évoqué précédemment, et nous obtenons la recette d'une belle émotion médiatique. Cette asymétrie du risque pris peut aussi susciter nombre de questionnements éthiques de la part de nos soldats opérateurs drones ou missiles de croisières. Tuer demeure un acte contre nature que le risque réciproque encouru par soi ou par des camarades contribue en partie à faire accepter. L'usage de la force par le soldat repose, certes, sur des textes législatifs qui font de lui le détenteur de celle-ci au nom de l'État. Il n'en demeure pas moins que la justification morale de l'acte guerrier passe sans doute aussi par le risque pris: j'ai le droit de tuer l'autre car je prends, moi aussi, le risque d'être tué. «*Cette terre est l'Afghanistan ... le pays de la paix, le pays de l'épée. Chacun de ses fils sont braves*» chante l'hymne national Afghan. Pour des peuples qui placent le courage physique en haute estime, pour les «pays des braves», la guerre à distance est alors celle des lâches.

- Deuxièmement, quand on risque peu, on est tenté de jouer gros, ou de jouer petit, mais souvent. Jouer gros pour obtenir la victoire sur le temps court afin de s'assurer, nous l'avons vu, du soutien de sa population. Si elle s'appuie sur le déséquilibre des moyens et des risques, la guerre à distance cherche aussi à briser l'adversaire par son rythme. L'enjeu est d'obtenir une certaine sidération de l'adversaire: agir plus rapidement que lui, accélérer toujours pour perturber son cycle décisionnel. Louable, cette stratégie de fulgurance amène toutefois à déployer dès le début de l'action une formidable puissance de feu qui hausse considérablement le niveau de violence.

Vient ensuite le deuxième type de joueur, celui qui joue petit, mais souvent. En se contentant de buts limités, il est toujours plus aisé de sortir vainqueur et, quand on gagne, il peut être tentant de rejouer. On pourrait alors envisager de voir se multiplier les

opérations: soutien logistique à tel ou tel régime ou autres opérations «coup de poing» ou «sparadrap». Dans tous les cas, la réduction du risque rend à nouveau possible une certaine forme d'interventionnisme qui, sans régler les problèmes de fond, revient à multiplier les conflits. Agissant de la sorte, un tel État ne serait-il pas perçu comme arrogant, ne s'attirerait-il pas inimitiés ou rancœurs? Ne soufflerait-il pas davantage sur les braises de la révolte qu'il ne contribuerait à la paix et la sécurité?

Gardons nous de nous laisser guider par la stratégie du confortable, de la guerre par écran interposé. Cet éloignement, loin de générer de la tranquillité, attise les rancœurs car il apparaît moins légitime; c'est la stratégie du «fort lâche». Il est en outre créateur d'une violence plus forte, car celui qui initie l'action n'en mesure pas réellement les impacts, n'en perçoit pas dans sa chair les drames et l'horreur. La stratégie du «fort lâche» n'est pas de la frappe chirurgicale, mais risque d'être plutôt perçue comme la manifestation d'une supériorité technologique hautaine qui méprise. Elle génère donc un mal sans doute plus profond que celui qu'elle est censée combattre.

Nos outils de défense évoluent en parallèle de nos avancées technologiques. Succomber aux chants des sirènes de la guerre *stand-off*, c'est se laisser griser par ces formidables nouvelles capacités, se laisser dicter sa stratégie par ses moyens; c'est oublier, en somme, l'indispensable réflexion stratégique et éthique qui doit précéder leur emploi.

Saint-Cyrien et breveté de l'École de Guerre, le Chef d'escadron David PAWLOWSKI poursuit actuellement une scolarité au sein du collège de l'enseignement supérieur de l'armée de Terre. Officier d'artillerie, il a effectué la majeure partie de sa carrière au sein des unités opérationnelles et a notamment été récemment déployé en Afghanistan.

La scolarité EMSST¹: une gestion de crise riche d'enseignements



Par le Chef de bataillon Christophe LIBERT

Au-delà du simple retour sur investissement pour la Défense, il y a un réel intérêt à réussir la scolarité EMSST à titre personnel, mais aussi pour les armées. Des enseignements peuvent être tirés sur le thème du lien armée-nation pour appréhender ce qui rassemble et éloigne les militaires et les civils, et pour comprendre l'utilité de créer et de maintenir un réseau entre l'enseignement supérieur de haut niveau et le monde de l'entreprise.

Le jeune stagiaire de l'EMSST (car l'officier, dès lors qu'il est stagiaire, est toujours jeune) peut-il continuer à grandir et apprendre, au-delà de simples nouvelles connaissances techniques, dans un environnement civil avec des camarades, ou plutôt des collègues, encore plus jeunes que lui? Pour y arriver, il doit faire preuve d'adaptation et de tolérance, mais aussi d'une certaine fermeté empreinte d'humour bienveillant pour prouver qu'être jeune est réellement un état d'esprit malgré une différence d'âge qui cantonne rapidement au rôle de «délégué» ou de «génération minitel».

Au-delà du simple retour sur investissement pour la Défense, il y a un réel intérêt à réussir cette scolarité à titre personnel, mais aussi pour les armées. Des enseignements peuvent être tirés sur le thème du lien armée-nation pour appréhender ce qui rassemble et éloigne les militaires et les civils, et pour comprendre l'utilité de créer et de maintenir un réseau entre l'enseignement supérieur de haut niveau et le monde de l'entreprise.

En effet, une scolarité EMSST ressemble à une gestion de crise. Trois étapes composent cette scolarité, et chacune d'elles a un intérêt que l'officier doit saisir: le déclenchement du sinistre lorsqu'il met les pieds dans une école civile, redécouvre les plaisirs de la «pompe»² et s'intègre à ses nouveaux camarades; la gestion de la crise proprement dite lorsqu'il doit comprendre son milieu pour y évoluer sereinement entre son état de militaire et celui d'étudiant; le retour à la normale lorsqu'il se retrouve à nouveau «aux affaires» après plusieurs mois hors jeu en mode militairement dégradé, en s'efforçant de rentabiliser ce qu'il a appris pour ne pas retomber dans la facilité de la seule technicité militaire.

Le déclenchement du sinistre: réussir le lien armée-nation

À moins de 40 ans, l'officier supérieur se sent encore jeune, fort d'une expérience opérationnelle plus ou moins riche; mais il n'imagine pas un seul instant être déjà entré dans la catégorie des vieux, des «anciens». Cela bien sûr est entretenu par le rappel régulier de cette jeunesse par ses supérieurs: «mon jeune ami», «vous êtes encore un jeune officier supérieur», «vous débutez votre deuxième partie de carrière», et autres expressions bien senties que nous avons tous entendues. Las, le choc, un véritable séisme, un tsunami, vous inonde lorsque vous découvrez vos collègues, car cela fait trop «collégien» de dire camarades, plus proches de jeunes embryons³ que des pairs côtoyés à l'École de guerre.

Tout d'abord, passés les premiers instants de méfiance réciproque avec ces jeunes qui vous regardent en coin et se demandent si vous n'êtes pas un enseignant infiltré, le temps des présentations officielles arrive. Que dire? Comment justifier sa présence dans une école d'ingénieur prestigieuse? Comment se montrer abordable tout en conservant une certaine hauteur? Il s'agit d'une véritable confrontation avec la jeunesse de France et d'ailleurs⁴, qui découvre qu'elle va côtoyer deux militaires durant plusieurs mois. La réussite du lien armée-nation devient alors un vrai objectif de notation! Sobrement, vous expliquez votre parcours, sans prétention pour ne pas paraître hautain, mais en insistant tout de même sur votre expérience opérationnelle pour ne pas risquer d'être juste considéré comme un «geek»⁵ militaire, sorte de cyber agent secret ressemblant aux héros des feuilletons américains traquant les ennemis à coup de satellites et autres drones.

Ensuite, durant ces premières semaines, il faut répondre à beaucoup de questions en toute franchise, mais sans dévoiler tous les secrets des orientations que seule la DRHAT maîtrise: «oui, je suis ici de mon plein gré, j'ai choisi cette scolarité et je maîtrise parfaitement mon projet professionnel à court terme». Des éléments de langage bien rodés, crédibles pour justifier notre présence.

¹ Enseignement militaire supérieur scientifique et technique.

² Appellation traditionnelle des études académiques dans le langage des Saint-Cyriens.

³ Élève de première année à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr.

⁴ Environ 50% des étudiants du MS MSI de Centrale Paris sont étrangers, essentiellement en provenance du Maghreb.

⁵ Personne passionnée par l'informatique, la science-fiction, le fantastique et qui y investit beaucoup de temps aux dépens de sa vie sociale.

Un vrai plan de communication préparé à l'avance comme lorsqu'une crise éclate. Au final, les jeunes d'aujourd'hui ont besoin d'éclaircir de nombreuses zones d'ombre et autres clichés sur les militaires, qui révèlent un défaut de communication sur la cible et sur le contenu. Cependant, ces clichés prêtent le plus souvent à sourire et sont rarement blessants ou dégradants pour l'institution. Ces jeunes portent de l'attention à ce que nous sommes et sont curieux. Ils comprennent nos motivations, nos difficultés, à condition qu'elles soient expliquées patiemment et en toute honnêteté, sans cacher nos différences. Mais il faut également faire l'effort de les comprendre pour saisir leur faible intérêt pour les questions de défense dans le contexte économique actuel, malgré leur désir de suivre l'actualité géopolitique internationale.

Cultivée, intelligente, nomade, adepte des NTIC⁶, cette génération Y⁷ veut de l'immédiat et ne comprend pas toujours l'inertie des armées, aussi bien dans le règlement des conflits que dans les méthodes d'acquisition de matériels: trop lent! Pas assez moderne! Il faut alors convaincre au quotidien ces futurs décideurs de nos capacités d'adaptation et de réactivité. Mais il y a un risque qu'avec le retrait d'Afghanistan, les déclarations alambiquées et parfois contradictoires sur la situation en Afrique occidentale, et le pénible renouvellement des matériels quand tous les pays hors Europe réarment, le lien armée-nation chez ces futurs cadres se distende.

La gestion de la crise: comprendre ce qui est semblable, ce qui est différent et ce qui nous éloigne

Revenons au cœur de la scolarité et de son quotidien pour tenter de mieux comprendre notre environnement, la logique du monde de l'entreprise (et donc de nos collègues, futurs cadres de haut niveau) et pour trouver comment mieux communiquer sur la Défense. Comme dans une gestion de crise, il est nécessaire de faire bonne figure, d'apparaître toujours serein et force de proposition face aux problèmes, en s'adaptant à un mode de fonctionnement parfois proche du monde militaire – et donc qui nous rassure –, mais aussi souvent différent et surprenant. L'enjeu est alors de s'accorder avec ces étudiants et de sortir de cette technicité dans laquelle les militaires se réfugient dès lors qu'ils n'ont pas confiance et sont confrontés à l'inconnu.

Mais alors, qu'est ce qui pourrait rapprocher un officier supérieur au visage glabre et aux cheveux courts d'un étudiant barbu et mal coiffé? La passion des jeux vidéo et le temps passé sur les réseaux sociaux? Peut-être. Faire la fête? Pourquoi pas. La façon de raisonner les problèmes? Oui, très certainement. Plusieurs parallèles peuvent être établis pour illustrer ce dernier point: méthodes d'approche de la stratégie d'entreprise semblable à notre MPO⁸; méthode de «*problemsolving*» pour répondre au fameux «de quoi s'agit-il?» du Maréchal Foch; méthode de «*logicalwriting*» pour structurer une proposition commerciale identique à notre façon de rédiger des fiches; vocabulaire proche du nôtre dans les processus décisionnels et sécuritaires. Il devient alors plus aisé de partager nos méthodes de travail, de partager une forme d'art qui, en réalité, influence le monde de l'entreprise. Le rapprochement s'opère alors facilement et cet aspect des armées étonne bien souvent ces jeunes étudiants, surpris que nous ne soyons pas surpris.

A contrario, beaucoup de situations révèlent des différences, parfois amusantes, mais bien souvent agaçantes. Il s'agit de deux logiques qui s'affrontent: logique de l'honneur contre logique du contrat. Celles-ci sont définies par Philippe d'Iribarne dans son livre «*La logique de l'honneur*»⁹. Ce chercheur explique le poids des traditions nationales pour définir le rapport entre les valeurs et le pouvoir. Ainsi, les valeurs seraient à la base de la vie sociale dans l'entreprise en France, et plus généralement dans la façon de se comporter et de mener les activités. Mais, de plus en plus, cette logique de l'honneur est remplacée par une logique du contrat, plus américaine, à travers l'image d'entreprises moins hiérarchisées où tout le monde est sur un pied d'égalité dans les rapports aux autres, où le tutoiement est de rigueur quel que soit le rang hiérarchique. Cela peut agacer parce que propre à une culture et à des traditions qui ne sont pas les nôtres, et qui engendrent des dérives loin de la logique de l'honneur, à la base du modèle social français. Que l'on adhère ou pas à ce modèle, il est ancré dans les comportements des plus anciens, et semble disparaître chez les plus jeunes au profit d'une logique du contrat où n'est fait que ce qui est choisi, que ce qui est contractualisé, pour un gain de plus en plus exclusivement matériel.

Reconnues et souvent copiées, les méthodes de raisonnement et d'expression des armées continuent à inspirer le monde de l'entreprise. Pour l'instant, admirées ou incomprises, les armées ne laissent pas indifférente cette génération Y. Mais les logiques s'affrontent de plus en plus et ce qui nous rassemble encore pourrait s'effriter rapidement. Des actions devraient être menées pour mieux faire connaître les armées dans ces grandes écoles de haut niveau, en les ciblant pour concentrer les efforts de communication. Le plan Campus Saclay à l'horizon 2015¹⁰ représente une vraie opportunité que les armées doivent saisir pour rester connues et comprises des futurs grands cadres du pays: participation aux forums, présentation de la Défense, conférences thématiques et/ou enjeux au sein des grandes écoles.

Le retour à la normale: entretenir un deuxième réseau dans l'intérêt des armées

La scolarité, une fois les étapes décrites ci-dessus passées, offre l'opportunité de créer un deuxième réseau au sein du monde de l'entreprise et parmi ces étudiants côtoyés pendant plusieurs mois, futurs cadres de haut niveau à la pointe des dernières évolutions technologiques et du potentiel de celles-ci. Par exemple, qui, mieux que cette jeunesse à fort potentiel, peut appréhender, comprendre et expliquer le cyberspace et ses enjeux? Olivier Kempf définit le cyberspace non pas comme «un simple espace technique qui serait la chose des seuls informaticiens, [mais comme] un espace social où des acteurs de tous

⁶ Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

⁷ La génération Y est une appellation communément utilisée pour désigner des personnes nées approximativement entre 1980 et 1995.

⁸ Méthode de planification opérationnelle.

⁹ «*La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*», Philippe d'Iribarne, Ed. Seuil, 1989.

¹⁰ En plus de l'École Polytechnique et de l'école HEC déjà sur place, plusieurs établissements d'enseignement supérieur doivent être déménagés sur le campus du plateau de Saclay, comme (voir sur Internet) l'[École normale supérieure de Cachan](#), l'[ENSTA ParisTech](#), [Agro Paris Tech](#), l'[École centrale Paris](#), l'[ENSAE ParisTech](#), [Télécom ParisTech](#) et tout ou partie de l'[université Paris-sud 11](#).

types agissent, dialoguent, mais aussi se confrontent»¹¹. Préalablement à toute définition de cyberstratégie, il faut donc comprendre ce cyberspace. Ceci sera d'autant plus aisé en impliquant les plus jeunes dans les choses de la Défense grâce à des échanges et des rencontres permis par un réseau fiable et solide.

De plus, pour profiter pleinement de ce réseau et des potentialités ainsi offertes, il faut éviter de retomber dans cette technicité qui caractérise l'officier, même breveté, dès qu'il revient «aux affaires». Oui, les opérations sont prioritaires! Mais elles donnent l'impression de nous replier sur nous-mêmes. L'Afghanistan a refait prendre conscience aux Français que l'armée fait la guerre¹². Ce théâtre a contribué à réduire l'indifférence de la nation pour sa Défense¹³. Mais cette opération sera bientôt terminée et ce serait une erreur de ne pas valoriser le capital acquis lors de ces dernières années auprès de nos concitoyens. Une solution pour maintenir ce lien renforcé et rayonner davantage serait de sortir de la technique militaire et montrer nos capacités de réflexion, comme lors de ces scolarités post École de guerre, en favorisant la mobilité externe.

Enfin, entretenir un réseau dans le monde de l'entreprise et parmi ces futurs anciens étudiants peut faciliter un retour à la vie civile. Car il n'est pas nécessaire de le cacher: à l'heure où l'on parle de «dépyramider» les armées, il ne faut pas stigmatiser les départs volontaires. Au contraire, il peut être intéressant de les encourager en dépassant les visions simplistes d'une solution de reclassement d'officiers généraux ou d'une reconversion facile. En effet, relancer une carrière en créant une entreprise ou en y acceptant des postes à responsabilités demande du courage et un fort investissement personnel dans lequel bénéficier d'appuis peut s'avérer indispensable. Le statut de militaire, même reconverti, continuera de coller à la peau et il y a tout intérêt à ce que les personnes ayant fait ce choix représentent l'institution avec dignité et efficacité. Il s'agit aussi d'une autre façon de servir les armées.

Conserver des liens étroits avec un monde découvert durant l'année de scolarité au sein d'établissements de haut niveau de l'enseignement supérieur est indispensable pour l'officier breveté ou diplômé technique. Outre le bénéfice à titre personnel d'un deuxième réseau à dominante civile toujours utile pour l'avenir, l'officier peut y trouver un moyen de rayonner hors de toute technicité purement militaire et de faire sortir les armées de l'ombre. Mais l'effort ne peut être uniquement personnel. Ainsi, la gestion de ces officiers doit bien sûr prendre en compte leurs nouvelles compétences, mais aussi exploiter leurs capacités à évoluer dans un milieu civil en mobilité externe, forts de leur expérience de ce monde parfois différent du nôtre.

*
* *

Souvent perçue comme une étape pénible, imposée ou encore catégorisant dans une unique voie expert, la scolarité EMSST offre de nombreuses opportunités à l'officier breveté ou diplômé comme aux armées: renfort du lien armée-nation, meilleure compréhension des préoccupations des jeunes Français, réseaux dans le milieu de l'entreprise, possibilité de faire rayonner la Défense en dehors de toute technicité uniquement militaire et souvent sclérosante, connaissance du monde civil. Les armées ont beaucoup à gagner à mieux utiliser les potentialités de cette scolarité. Le développement des partenariats ou des participations aux forums des établissements de haut niveau de l'enseignement supérieur, associé à une meilleure répartition des postes en mobilité externe présenterait sans aucun doute une plus-value indéniable.

Saint-Cyrien de la promotion «Général Lalande» (1996-1999), le Chef de bataillon Christophe LIBERT est issu du génie, branche sécurité. Breveté de l'École de guerre en 2012, il suit actuellement la scolarité du mastère spécialisé «management des systèmes d'information» de l'École Centrale de Paris.

¹¹ «Introduction à la cyberstratégie», Olivier Kempf, Ed. Economica, novembre 2012.

¹² Voir à ce sujet l'étude de Bénédicte Chéron, *L'image des militaires français à la télévision 2001-2011*, Études de l'IRSEM n°21, 2012.

¹³ Un sondage Harris Interactive révélait en novembre 2011 que 65% des Français estimaient qu'il fallait réduire le budget de la Défense. D'après un sondage Ipsos, ils ne sont plus que 37% en novembre 2012.

Le syndrome du *Titanic* ou Du management en temps de crise



Par le Lieutenant (Air) Jean-Marc BOSC

*L'exercice du commandement, quand il s'exerce au feu, touche aux situations extrêmes de l'existence humaine. Le décideur militaire doit donc maîtriser les techniques d'analyse du risque: analyser les besoins de ses hommes, s'assurer de leur préparation opérationnelle et de leur formation à leurs postes de travail pour qu'ils respectent en toutes situations les procédures établies. Les compétences effectives du point de vue du management des hommes, de la gestion et de l'identification de l'information pertinente prennent alors une importance cruciale. Ces situations peuvent être rapprochées des situations de crise que l'on rencontre dans les grandes catastrophes. L'étude de ces grandes tragédies est donc pleine d'enseignements pour le responsable militaire. Le Lieutenant (Air) Jean-Marc BOSC nous livre ici une nouvelle version légèrement réactualisée d'un article publié en 2012 dans la revue TACTICAL magazine des Editions Crépin Leblond¹. Celui-ci fait l'analyse d'une des catastrophes les plus célèbres du XX^{ème} siècle, le naufrage du paquebot *Titanic*. À la lecture de ce texte, on peut se demander si toutes les leçons de cette tragédie ont bien été tirées. Espérons que ces réflexions autour du management pourront être utiles aux lecteurs des Cahiers du CESAT. Nous en profitons pour remercier ici la rédactrice en chef de TACTICAL pour son aimable autorisation de faire ainsi profiter nos lecteurs de cet article.*

L' histoire ne se répète jamais, dit-on!

Pourtant, 100 ans après la catastrophe du *Titanic*, le naufrage du *Costa Concordia* vient cruellement nous rappeler que les réalisations de l'homme, aussi puissantes et performantes soient-elles, sont peu de chose face aux éléments. Comment expliquer qu'à 100 ans d'écart deux machines emblématiques de la technologie de leur époque ont été réduites en quelques heures à l'état d'épave ? Quelle comparaison et quels enseignements peut-on tirer de ces deux événements ? Plongeons donc au cœur du "syndrome du *Titanic*".

Un cas d'école!

Sujet idéal dans le cadre de l'enseignement de la maîtrise des risques, le *Titanic* nous a montré qu'une confiance aveugle dans les performances technologiques du célèbre navire a conduit son équipage à négliger l'environnement du paquebot et les précautions élémentaires en matière de navigation. C'est ce que certains auteurs appellent le "syndrome du *Titanic*"². Hélas, l'aveuglement, le sentiment d'invulnérabilité, l'orgueil démesuré dans sa supériorité technologique, la minimisation de la difficulté, l'incapacité à discerner à temps l'information importante, surtout si elle dérange, sont bien, pour une part importante, dans l'origine du désastre. À bien y regarder, le facteur humain, le management des hommes, l'organisation des tâches sont également, pour une part non négligeable, à l'origine de la catastrophe. Le cas *Titanic* n'est qu'un prétexte pour poser une seule question: avons-nous bien tiré parti de toutes les leçons de cette catastrophe et sommes-nous bien à l'abri de tels accidents? La tragédie du *Concordia* nous prouve, malheureusement, que non. L'histoire du naufrage du *Titanic*³, immortalisée récemment par le film éponyme de James Cameron, est bien connue, mais le naufrage du *Titanic* cache aussi des manquements, dont nos organisations modernes ne sont pas toujours exemptes.

Une croisière de «rêves»!

Le *RMS Titanic* a été conçu par les chantiers navals *Harland & Wolff* à Belfast entre 1909 et 1912. Il avait deux *sister ships*, l'*Olympic* et le *Britannic*. Le lancement de ce programme avait pour origine la guerre commerciale que se livraient les grandes compagnies maritimes européennes pour garder ou acquérir le leadership du trafic de passagers entre le vieux et le nouveau monde.

Le *Titanic*, le plus luxueux et le plus grand paquebot alors jamais construit, était censé être l'arme ultime de la *White Star Line* dans cet affrontement. Une communication massive fut menée autour du luxe et du confort, mais également sur sa sécurité: Le *Titanic* était, en effet, pourvu de seize compartiments étanches servant à protéger le navire d'avaries importantes. Une réputation de navire insubmersible se développa alors autour du *Titanic*.

¹ TACTICAL Magazine n°5, Editions Crépin Leblond, juin 2012.

² Landier H., *Le Titanic, une leçon pour nos entreprises?*, septembre 1986.

³ Pour tout savoir sur les circonstances du naufrage du *Titanic*, M. François Codet «*Le dictionnaire du Titanic*», chez Marines Éditions, avril 2012.

Lancé le 31 mai 1911, en présence de 100.000 personnes, le *Titanic* appareille le 10 avril 1912 de Southampton en Angleterre pour sa croisière inaugurale. Celle-ci doit le mener, le mercredi suivant, à New York, avec une lourde pression sur les épaules. Bruce Ismay, président de la *White Star Line* et également passager, avait précisé au commandant que si « par un heureux concours de circonstance le *Titanic* arrivait à New York la veille, la *White Star* bénéficierait de la presse du lendemain ». Les pressions d'Ismay sur le capitaine Smith ne seront pas prouvées par les deux commissions d'enquête réunies pour statuer sur le drame du *Titanic*. Cependant, ce qui est sûr, c'est que la vitesse du paquebot ne cessa d'augmenter tout au long du voyage, avec l'allumage de deux chaudières supplémentaires en cette funeste journée du 14 avril 1912.

À près de 22,5 nœuds soit 41,7 km/h, le *Titanic* file sur les eaux glaciales de l'Atlantique Nord. La vitesse aurait-elle dû être réduite? Très certainement. D'autant qu'au cours de la journée du dimanche, le *Titanic* a reçu au moins cinq messages indiquant la présence de glace sur sa route. Certains n'ont provoqué aucun émoi parmi les officiers. La glace n'est-elle pas un phénomène naturel à cette époque de l'année? Quant aux autres, ils ont purement et simplement été oubliés. Si la présence d'icebergs a été évoquée par le Commandant Smith avec son équipe, aucune mesure n'a été prise, mis à part recommander la vigilance aux guetteurs, qui n'avaient pas de jumelles!

Puis, il est 23 h 40. C'est l'heure de l'accrochage. Le *Titanic* heurte l'iceberg malgré les tentatives d'évitement. Entre l'ordre de stopper ou de faire arrière toute, les versions divergent. Dernière manœuvre, ô combien controversée. Les 37 secondes qui séparent la détection de l'iceberg de l'impact paraissent interminables tant la vitesse de réaction du navire est lente. Enfin, le *Titanic* commence, pour son malheur, à virer de bord. Le choc, au lieu d'être frontal, est tangentiel. Le bateau défile le long de l'iceberg qu'il racle. Au lieu de la déchirure de 75 mètres de long sous la ligne de flottaison évoquée en 1912, l'échographie de la zone fracturée pratiquée sur l'épave à travers 15 mètres de vase montre, au contraire, « six entailles bien délimitées, linéaires et étroites, semblant suivre l'alignement des rives des tôles de bordé »⁴. La théorie, maintenant admise, est que la déformation relativement progressive imposée aux tôles par le contact avec l'iceberg aurait provoqué la rupture de rivets métallurgiquement défectueux induisant des voies d'eau, loin d'être énormes, mais suffisamment réparties le long du premier tiers avant de la coque du navire pour que le cloisonnement du bâtiment soit inefficace. Dans ces conditions, les compartiments se remplissant inexorablement les uns après les autres, le *Titanic* sombrera en se brisant en deux.

Le naufrage aura duré, en tout et pour tout, deux heures quarante. Durant ce laps de temps, l'évacuation se déroule dans des conditions chaotiques. Ni l'équipage, ni les passagers ne savent comment se comporter. Si le rassemblement des passagers de première classe, et de deuxième classe dans une moindre mesure, s'est fait relativement bien, le cas de la troisième classe est catastrophique. Le taux de survie de cette classe l'atteste. Les canaux seront mis à l'eau, bien difficilement, avec 1.178 places disponibles à bord pour seulement 711 personnes qui y trouveront place, alors que 2.200 personnes sont à évacuer. Un bilan terrible, plus de 1.500 victimes, pour l'une des plus grandes catastrophes maritimes de temps de paix.

Conception du produit et analyse des risques

La conception du *Titanic* est-elle optimale? A-t-on fait une analyse suffisante des risques? Une chose est de ne pas avoir un produit totalement optimal. Cependant, lorsque celui-ci est bien connu, il est possible d'adapter les procédures d'emploi afin de sauvegarder les marges de sécurité. Par exemple, imposer une réduction de la vitesse maximale autorisée de nuit dans les zones susceptibles d'abriter des obstacles. Mais pour cela, il faut pratiquer des essais dignes de ce nom. Dans le cas du *Titanic*, les essais se sont déroulés sur une seule journée et de jour. A-t-on bien testé toutes les circonstances de navigation? On peut ici en douter et se demander si l'objet de cette journée de test n'était pas de donner rapidement au *Titanic* son certificat de navigabilité afin de lui permettre de réaliser sa croisière inaugurale à la date prévue. Toutefois, ce qui ressort de ces essais est que le navire était en mesure de s'arrêter sur une distance de trois fois sa longueur (environ 800 mètres) et que la maniabilité n'était pas son fort, ce qui peut être confirmé par les abordages que connaîtra l'*Olympic*, le *sister ship* du *Titanic*, notamment en 1911 alors qu'il est aux mains du Capitaine Smith. En termes de manoeuvrabilité, de nombreux éléments indiquent que le *Mauritania* avait des qualités évolutives et des réactions à la barre rapides, supérieures à celle du *Titanic*. Une question récurrente fut de savoir si le gouvernail du *Titanic* était d'une taille suffisante. Des calculs récents montrent que celui-ci, selon les normes actuelles de conception, avait une surface inférieure de 15 à 30% à ce qui aurait été nécessaire. Cependant, vis-à-vis des règles de conception de l'époque, le gouvernail du *Titanic* était dans la moyenne acceptable. Ceci pointe du doigt la difficulté d'apprécier un événement ancien à la lumière des connaissances actuelles.

Les 20 canots disponibles représentaient un potentiel bien trop faible pour évacuer le nombre de passagers à bord. Pire, il ne faut pas oublier que le *Titanic* pouvait au maximum embarquer 3.320 personnes. Ce qui signifie que dans ce cas, seulement 30% des vies humaines pouvaient être sauvées. Mais à l'époque, la réglementation précisait que les bateaux de plus 15.000 tonnes devaient avoir au moins 16 canots. Le *Titanic*, jaugeant plus de 46.000 tonnes et possédant 20 canots, était donc parfaitement en règle. Le progrès technique en marche avait rendu cette réglementation obsolète; malheureusement, le bon sens n'avait pas joué. Les règlements étant rarement en avance sur l'événement, le principe de précaution doit jouer à plein. Il semble inconcevable, aujourd'hui, de procéder différemment, d'où le développement grandissant du domaine de la maîtrise du risque.

Analyse du besoin

Les besoins au niveau des postes de travail sont un élément particulièrement étudié lors d'un audit. Le cas des vigies du *Titanic*, qui ne sont pas équipées de jumelles, est flagrant. Celles-ci semblent avoir été oubliées à terre. Cependant, aucun officier, pourtant également équipé, ne daignera prêter ses jumelles, signe de son statut. Cela aurait-il évité le pire, compte tenu de la nuit sans lune et de l'absence de vagues et donc d'écume à la base de l'iceberg? Là aussi, aucune certitude. Mais posons-nous la question. Nos collaborateurs, en ce début de XXI^{ème} siècle, sont-ils bien équipés pour accomplir leurs missions. J'ai le souvenir d'un collaborateur d'une grande entreprise, en perpétuel déplacement à l'étranger, devant utiliser son propre téléphone pour joindre sa maison mère et avoir du support dans ses prises de décision alors que son chef de service, doté d'un téléphone mobile

4 Olivier C. A. Bisanti, « *Titanic, une autopsie métallurgique* », 16 octobre 2001.

de société, ne quittait jamais son bureau. Des exemples comme celui du *Titanic* montrent combien il est dangereux de confondre nécessité opérationnelle et signe extérieur de pouvoir.

Formation aux postes de travail

Autre paramètre fondamental, la formation professionnelle. Celle-ci est manifestement déficiente à bord du *Titanic*. Le Capitaine Smith, plus ancien et glorieux commandant de la compagnie dont les passagers se disputaient la compagnie, avouait lui-même: «je n'ai jamais eu à faire face à un danger vrai, ou à une situation dramatique». Dans ces conditions, était-il le plus qualifié pour mener le destin du navire? Que dire de son comportement pour avoir maintenu une vitesse très élevée dans une mer infestée de glace? Un mystère. Quel poids pouvaient avoir les pressions supposées faites par l'armateur Ismay, que risquait un commandant pratiquement à la retraite sinon écorner son amour propre? Naviguer ainsi à pleine vitesse au milieu des glaces, sans précautions, comme le fit le Capitaine Smith, est la preuve d'une belle inconscience. Choisir des managers à l'expérience vraie est donc un impératif absolu⁵. Le facteur humain reste donc primordial quelle que soit la technologie mise en œuvre.

L'officier Murdoch, de quart au moment de la collision, ne connaît pas bien la capacité de manœuvre du bâtiment. Il va tenter d'éviter l'iceberg au lieu de préférer le choc frontal qu'aurait pu «théoriquement» supporter le *Titanic*. À titre d'anecdote⁶, deux ans plus tard, en mai 1914, le Capitaine Wotton, commandant le *Royal Edward*, est confronté au même dilemme: alors qu'il navigue dans l'Atlantique Nord vers Montréal, il fait face à un iceberg détecté à seulement une distance de deux fois la longueur de son bateau. Il n'a qu'une minute avant la collision. Se rappelant le naufrage du *Titanic*, il décide de mettre les machines en marche arrière, mais de ne pas changer de cap. L'impact avec l'obstacle se fait donc de face. Le *Royal Edward* s'en sort avec des dommages relativement modérés. Le retour d'expérience a donc, dans ce cas, été payant. Même si l'on peut comprendre la décision d'évitement prise par Murdoch, ce qui est plus incompréhensible, c'est l'ordre de mettre machine arrière ou de les stopper selon d'autres témoignages. En effet, ralentir lors d'une manœuvre d'évitement, c'est réduire l'efficacité de celle-ci. Cet ordre sera considéré comme une véritable faute professionnelle. En continuant d'examiner la hiérarchie du *Titanic*, on note que les marins, qui ont été triés sur le volet, restent prisonniers de leur expérience par manque de formation sur leur nouvel outil de travail. Ils perdront beaucoup de temps à manier les bossoirs du navire dont ils ne connaissent pas le maniement, et ignorent manifestement que les canots peuvent être désormais chargés au maximum de leur capacité. Tragiquement, la plupart des canots partiront sans avoir fait le plein de passagers. Les marins se montreront incapables d'utiliser les canots au mieux de leurs possibilités. Seul le canot n° 14 de l'efficace officier Lowe, le seul qui aura l'initiative de revenir sur les lieux du drame à la recherche de survivants, sera en mesure de hisser sa voile.

Management des hommes et des informations

Si l'on en croit les témoignages, l'ambiance au sein de l'équipe de direction du *Titanic* était loin d'être au beau fixe⁷. À tel point que durant l'évacuation, certains officiers souhaitaient l'arbitrage du Capitaine Smith au lieu de suivre les directives de leur supérieur direct dont ils ne reconnaissaient pas l'autorité. Ainsi, Wilde, le second, n'est pas motivé par sa nomination sur le *Titanic*; Murdoch, quant à lui premier lieutenant, espérait la place de second; Lightoller, deuxième officier, souhaitait la place de Murdoch. Si les officiers composant le *staff* du *Titanic*, prélevés sur les autres navires de la *White Star*, étaient considérés comme les meilleurs, la réunion de talents, telles les grandes équipes de football aux multiples stars mais aux nombreuses défaites, était loin d'être une équipe homogène. Il semble qu'à aucun moment le management du *Titanic* ne s'appropriera vraiment la situation. La maîtrise de l'information au sein du *Titanic*, et en particulier celle du travail des opérateurs radio, nous donne, ici, l'occasion de parler de la problématique du management des sous-traitants et/ou des partenaires extérieurs. Si la journée du dimanche 14 avril 1912 fut paisible pour la plupart des passagers, ce ne fut guère le cas pour les deux opérateurs radio, Phillips et Bride, qui durent traiter un flot important de messages personnels des passagers à destination de la terre. Le dernier chic en ces temps-là. N'oublions pas que les deux opérateurs, appartenant à la compagnie Marconi, ne faisaient pas à proprement parler partie de l'équipage du navire, et leur objectif était donc de faire du «chiffre». Cet élément pèsera lourd dans le traitement des informations venant des autres navires sur zone et fera notamment que nombre de messages arrivant pour prévenir de la présence des icebergs seront non traités, ignorés et, pire, oubliés dans une poche.

Respect des procédures

Enfin, en ce qui concerne le respect des procédures, fondement même des démarches qualité, le management du *Titanic* a également été déficient. Aucun exercice d'évacuation préalable n'a été effectué bien que celui-ci aurait dû être organisé le dimanche, comme le veut le règlement de la *White Star*. Mais le Capitaine Smith l'a annulé! Des libertés avec le règlement, semble-t-il. Même chose au niveau de l'émission des signaux de détresse. Les procédures de détresse, qui venaient d'être récemment changées au niveau international, n'ont pas été suivies. En effet, les opérateurs ont utilisé l'ancien code "CQD", en lieu et place du fameux SOS qui finalement sera lancé, plus tard dans la nuit, pour la première fois de l'histoire.

Les suites de la catastrophe

La portée internationale de la catastrophe du *Titanic* a induit une forte volonté politique sécuritaire qui s'est traduite par la signature en 1914 de la convention SOLAS, un traité international visant à définir différentes règles relatives à la sécurité, la sûreté et l'exploitation des navires. Celle-ci est toujours en vigueur dans sa version de 1974.

Une conception non optimisée, un management déficient mêlant désinvolture, arrogance et incompétence, formation professionnelle insuffisante ou encore manque de moyens: difficile de trouver une seule cause à cette catastrophe. Le drame du *Titanic* reste donc d'actualité en tant que référence en maîtrise des risques. L'accident du *Costa Concordia* est là pour nous le rappeler.

5 Henry Lang, «*Le Management du Titanic*», Éditions d'Organisation, avril 1999.

6 <http://www.encyclopedia-titanica.org/>

7 Michel Berry, «Vigilance et organisation, les leçons du *Titanic*», Dossier de la revue des mines, sept-octobre 2008.

Que s'est-il passé sur le *Costa Concordia*?

L'accident du *Costa Concordia* étant trop récent, la prudence du commentateur est donc de mise. Mais comment ne pas établir de parallèle entre les deux affaires. Le *Costa Concordia*, mis en service en 2006 et pouvant transporter plus de 4.800 personnes, réalise une croisière en Méditerranée. Au large de la Toscane, le 13 janvier 2012, le navire, sous le commandement de Francesco Schettino, arrive à proximité de l'île de Giglio. Sa vitesse est de 15,5 nœuds, «ce qui est assez rapide», selon le Commandant John Konrad dans ses commentaires sur le site de référence américain *GCaptain*. Le but de la manœuvre est de prendre une route frôlant l'île afin de réaliser l'«*Inchino*», une révérence destinée à saluer les habitants et dans le même temps montrer la majesté du paquebot. Si la compagnie semble indiquer que cette manœuvre n'était pas prévue le 13 janvier, il semble établi que celle-ci avait déjà été réalisée de manière officielle le 18 août 2011. Cette navigation si près des côtes est intrinsèquement dangereuse; cependant elle se pratique apparemment couramment. Mais, pour une raison indéterminée, le point prédéfini où le navire doit changer de cap pour faire route parallèlement à l'île, à une distance de sécurité, a été manqué.

Une première erreur fatale, mais qui ne peut être imputable au seul fait du capitaine qui donne des ordres, le personnel de la passerelle ayant pour attribution de vérifier si la manœuvre se déroule correctement. Défaut de commandement et/ou formation déficiente de l'équipage ? La seconde erreur fut, une fois le point tournant dépassé, de ne pas réagir immédiatement par une manœuvre énergique pour ralentir le navire et reprendre le bon cap, même au prix de quelques désagréments pour les passagers. Rien de tout cela ne semble avoir été fait. Dans ces conditions, le bateau, malgré les efforts tardifs du commandant pour s'éloigner de la côte, ne pourra éviter la collision avec un récif de l'îlot Le Scole, situé au large de l'île de Giglio. La brèche ainsi créée sur le flanc gauche du *Concordia*, estimée entre 70m et 100m de long, provoquera une voie d'eau importante. Pour éviter le naufrage, après un *blackout* provoqué par la collision, le commandant va prendre une troisième décision contestée: échouer le navire sur la côte au plus près du port de Giglio. Le paquebot blessé à mort va se coucher progressivement sur son flanc droit. Une manœuvre critiquée, car les opérations d'évacuation à partir d'un bâtiment en train de se coucher sur le côté sont plus que périlleuses. Une explication probable aux 32 victimes, sur les 4.229 personnes à bord, malgré la proximité du rivage. Néanmoins, beaucoup de vies ont été épargnées grâce, semble-t-il, à l'entraînement de l'équipage, aux équipements de sauvetage et aux procédures d'évacuation de la compagnie qui se sont, finalement, révélés efficaces malgré les conditions particulièrement difficiles. Le Commandant Konrad tente enfin de justifier quelque peu le retard du capitaine à demander de l'aide par le besoin d'évaluer préalablement l'étendue des dégâts et éviter la panique. Sur ce point, Viviane Seigneur expliquait pour *Le Monde* que le Commandant Schettino était tombé dans tous les pièges de l'humain confronté à une catastrophe. L'esquive, puis la tentation de rassurer en minimisant la gravité de la situation. Une attitude qui retardera considérablement le début de l'évacuation⁸.

Titanic et *Costa Concordia*

Une vitesse excessive semble être à l'initialisation des drames. La gestion déficiente du problème est dans les deux cas liée à des défauts de commandement et de communication entre le personnel de la passerelle et/ou à des lacunes de formation. Heureusement, dans le cas du *Concordia*, les conditions environnementales étant meilleures, les canots en nombre suffisant et l'équipage globalement mieux entraîné que sur le *Titanic*; l'évacuation s'est donc mieux déroulée, ayant ainsi permis d'éviter une hécatombe. Pour autant, l'histoire du *Costa Concordia* est la preuve que malgré les apports du traité SOLAS, la pénétration des sciences du risque dans les cultures professionnelles reste difficile.

Le management et la formation aux postes de travail semblent, à un siècle d'intervalle, demeurer la clé de la maîtrise du risque, et l'orgueil son talon d'Achille. *Titanic* ou *Costa Concordia*, le désir d'impressionner son contemporain est une des causes racines des deux accidents.

Le Lieutenant (ESR) Jean-Marc BOSCH, ingénieur diplômé de l'École nationale de l'aviation civile, possède une habilitation à diriger des recherches (HDR) de l'institut polytechnique de Toulouse et un doctorat de l'INSA de Toulouse. Il est par ailleurs titulaire d'un DESS de gestion et d'administration des entreprises de l'IAE de Toulouse et d'une maîtrise de droit de l'Université Toulouse I Capitole. Réserviste au sein du Centre d'expériences aériennes militaires (CEAM) de Mont de Marsan, le Lieutenant Jean-Marc BOSCH est actuellement cadre dans une grande entreprise du secteur aéronautique. Il a conduit, pendant une quinzaine d'année, une activité de recherche dans le domaine de la «sûreté de fonctionnement en conception». De plus, il intervient, depuis 1995, dans plusieurs établissements d'enseignement supérieur, dans les domaines de la maîtrise des risques et de la maîtrise statistique des procédés (MSP). Il a suivi le CSORSEM et obtenu le DORSEM en 2010.

⁸ L'approche prudente adoptée lors de l'écriture de l'article initial semble pertinente. En effet, depuis l'écriture de l'article en 2012, le commandant du *Costa Concordia*, dans diverses interviews, attribue l'origine du drame à des erreurs d'exécution faites par certains membres de son équipage. Le commandant affirme s'appuyer sur les données de la boîte noire du navire. Attendons donc les résultats de l'enquête avant d'avoir un jugement définitif. De toutes façons, ce qui nous importait ici, c'était d'étudier les similitudes entre les deux accidents afin d'en tirer des enseignements réutilisables pour les professionnels de la maîtrise des risques.

Un chef dans l'action



Le Général Lyautey, l'inventeur du *Soft Power*?

Par Madame Julie d'ANDURAIN

Le titre peut paraître provocateur tant la formule semble de prime abord anachronique et par-delà surprenante, car elle reviendrait à prêter à un officier général du début du XX^{ème} siècle l'invention d'une formule politique qui apparaît en 1990 sous la plume de l'Américain Joseph S. Nye¹. Il n'empêche. L'analyse doit être tentée, car rétrospectivement la stratégie politico-militaire menée par Lyautey en son temps au Maroc correspond peu ou prou aux définitions actuelles du *Soft Power*, à savoir la capacité d'un État à influencer le comportement d'un autre État par des moyens non coercitifs quand le *Hard Power* (le recours aux moyens coercitifs) devient inopérant ou impossible. Si l'on retient cette définition, le *Soft Power*, ou sa version intermédiaire le *Smart Power*², seraient ainsi des formes dérivées sinon dégradées du *Hard Power* en même temps qu'une modalité impériale³. C'est ce point que nous nous proposons d'analyser en le replaçant dans la perspective historique de la réflexion et de l'action du Général Hubert Lyautey au Maroc au début du XX^{ème} siècle.

Sans être issu de l'infanterie ou de l'artillerie coloniale, le Général Lyautey fut sans doute l'un des meilleurs penseurs du fait colonial en ce qu'il n'a jamais pensé la colonisation en termes de seule occupation mais bien de développement économique et d'influence. Perçue en son temps comme originale, cette pensée tient moins cependant aux capacités proprement intellectuelles d'Hubert Lyautey – car elle est partagée par de nombreux autres coloniaux tels Théophile Pennequin, Etienne-François Aymonier, Auguste Bonifacy ou Pierre Ibos – qu'à son souci de ne jamais détacher les préoccupations tactiques et militaires de l'environnement politique dans lequel elles s'inscrivent. Cependant, bien davantage que d'autres officiers, Lyautey fut un «politique». Très tôt, c'est-à-dire lors de son expérience tonkinoise auprès de Gallieni (1894), celui qui apparaît alors simplement comme le disciple du catholicisme social d'Albert de Mun à travers son célèbre article sur le «Rôle social des officiers» entreprend de critiquer et de déconstruire le principe de la colonne expéditionnaire telle qu'elle est appliquée au Soudan, sous couvert de pouvoir critiquer plus discrètement celles déployées au Tonkin par le Général Duchemin⁴. Cette dénonciation des colonnes soudanaises (Brière de l'Isle, Borgnis-Desbordes, Archinard⁵) tient en réalité peu compte des contraintes climatologiques – des expéditions réduites à six mois en raison de l'hivernage – qui, en imposant leur rythme à la tactique, entraînent *ipso facto* le recours à une force qui cherche d'autant moins à être pacifique que chaque expédition doit être victorieuse pour pouvoir être annuellement reconduite par Paris.

Or, si Lyautey ne pose pas la question de la dimension politique des colonnes soudanaises, il n'oublie pas de l'aborder pour lui-même dès lors qu'il se trouve en situation de commandement. Il l'entreprend pour la première fois dans un rapport qu'il remet au gouverneur du Tonkin, Armand Rousseau, en 1896, dans lequel il assigne un triple rôle à tout officier colonial: diplomatique, politique et militaire. Cette dimension nouvelle attribuée à la guerre coloniale l'autorise à écrire l'année suivante qu'au Tonkin, il a «vu et fait la guerre sous sa seule forme noble et féconde, la guerre productrice de vie»⁶. En réalité, il ne fait qu'exprimer là sous une forme qui lui est propre les préceptes de «l'école Gallieni», celle de l'action combinée de la force et de la politique sur des zones parfaitement déterminées (les «secteurs» ou «territoires militaires») qui permet d'entreprendre une conquête de façon *progressive* en s'associant aux élites locales afin de n'avancer qu'une fois les territoires pacifiés. Ces principes sont théorisés dans les instructions de Gallieni de mai 1898 sous le terme de «conquête civilisée» tandis qu'il affirme par ailleurs que «l'œuvre militaire a été, malgré la contradiction apparente des mots, une œuvre pacifique»⁷. Quant au vocable de tache d'huile – au demeurant très difficile à trouver dans les écrits de Gallieni – il a simplement pour fonction de substituer à l'image de la progression linéaire et violente de la *colonne* celle plus souple et plus douce du *cercle* afin de démarquer les deux écoles de pensée coloniale.

¹ Joseph Nye, «*Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*», New York, Basic Books, 1990.

² Le *Smart Power* serait une combinaison du *Soft* et du *Hard Power*. Le terme a été récemment popularisé par Hillary Clinton.

³ Voir les travaux de Pierre Vermeren qui tendent tous à montrer l'influence encore réelle que Lyautey exerce sur les élites marocaines. Voir notamment «*La Formation des élites marocaines*», Paris, La Découverte, 2002.

⁴ Commandant en chef des troupes de l'Indo-Chine de décembre 1892 à mai 1893. Voir l'ouvrage du Commandant Chabrol, «*Opérations militaires au Tonkin*», Paris, Lavauzelle, 1900 qui décrit les colonnes tonkinoises et leur tactique.

⁵ La critique des «Asiatiques» à l'encontre des «Africains» se double d'une rivalité entre les «Africains», entre ceux des Rivières du Sud et les Soudanais. Archinard s'en plaint dans «Le Soudan en 1893», «*Renseignements coloniaux, supplément du Bulletin du comité de l'Afrique française*», avril 1895, n°2, p. 43-46.

⁶ Lyautey à Louise Baignères, le 9 septembre 1897.

⁷ Gallieni, «*Chemins de fer, routes et sentiers à Madagascar*», *L'Année coloniale*, 1899, p. 1-26, p. 2.

Plus fondamentalement, alors que le temps de la conquête s'achève, les coloniaux comprennent bien que l'usage de la force à outrance n'est plus de mise et qu'il faut envisager des occupations pacifiques des territoires encore convoités. Les réflexions sur la «pénétration pacifique» proviennent cependant moins d'une réflexion sur l'art de la guerre ou d'une résistance indigène qui commence à prendre de l'ampleur que d'une compréhension plus fine des obligations financières inhérentes à toute campagne. La loi de finance d'avril 1900 ayant imposé à toute colonie la nécessité de subvenir à ses propres besoins – hors les soldes des officiers et soldats – il devient impératif de penser l'occupation impériale en termes économiques. C'est pourquoi les principes de «conquête» initialement attachés à l'image de la colonne se muent en «pénétration pacifique», accélérant ainsi la réflexion sur la «mise en valeur» des colonies, laquelle se traduit par la création d'un Office colonial au ministère des Colonies afin de développer le commerce⁸. La plupart des officiers de l'équipe de Gallieni sont pénétrés de ces notions de développement économique qui viennent renforcer celle d'État protecteur inscrite dans les protectorats (Tunisie en 1882, Madagascar en 1895, Maroc en 1912).

En bon disciple de son maître, Lyautey souscrit très tôt au projet de «pénétration pacifique du Maroc»⁹, présenté alternativement comme une opération de police algérienne ou comme une politique d'assistance à l'égard d'un gouvernement central, le *Maghzen*, défaillant. Il est d'autant plus prêt à suivre son exemple qu'il a écrit dès 1900 qu'il voyait dans les voies de communication, la route en particulier, «non plus seulement la *ligne d'opération*, la *route d'invasion*, mais la voie de pénétration commerciale de demain»¹⁰. Au début du XX^{ème} siècle, pas un article colonial sur la conquête marocaine ne manque de faire l'apologie de cette forme de colonisation en rappelant combien la conquête doit se faire par les voies de communication. Route, rail et voie ferrée, ports deviennent ainsi *l'alpha et l'oméga* de toute campagne tout en posant la difficile question des modalités de financement. L'obligation de recourir aux emprunts d'État ou autres subventions publiques¹¹ entraîne cependant Lyautey vers une nécessité, celle de devoir souscrire à l'adage des coloniaux: «savoir faire et faire savoir». Son programme de développement économique le pousse ainsi à développer une stratégie de communication qui devient d'autant plus nécessaire qu'on lui retire, dès le début de la Grande Guerre, une grande partie de ses troupes et de son matériel. Lyautey exige alors de son ministre, Millerand, des «moyens compensateurs»¹², c'est-à-dire la possibilité de développer encore davantage le commerce comme réponse à l'usure des cadres. Pour conserver sa liberté d'action – répondre à la propagande allemande et justifier la capacité du royaume chérifien à soutenir l'effort de guerre français – le Résident du Maroc développe alors, en pleine guerre, une politique commerciale dynamique en direction des industriels français, ses campagnes d'expositions commerciales à Casablanca doublées d'une exposition d'art marocain au Pavillon de Marsan en 1917 à Paris apparaissant comme des «expositions de combat»¹³.

À cette date, le disciple s'est complètement dissocié de son maître Gallieni qui était en réalité plus proche du «colon-soldat» de Bugeaud que de l'industriel-entrepreneur cher à Lyautey. En construisant ce programme de développement commercial du royaume chérifien sur fond de lutte contre la presse allemande, le Résident a su utiliser avec une grande maîtrise tous les registres de la propagande par voie de presse. Il est devenu ainsi un propagandiste hors pair, comme en témoigne quelques années plus tard l'Exposition de 1931, tout en ayant consacré l'usage du *Soft power* dans le cadre impérial.

Agrégée et docteur en histoire, Julie d'Andurain est chargée de cours à l'université de Paris-Sorbonne et enseignant-chercheur au CDEF (École militaire). Ses travaux de recherche portent sur l'histoire coloniale de l'Afrique et du monde arabe.

⁸ Le processus de réflexion sur la «mise en valeur» existe dès l'été 1898. Il ne cesse de prendre de l'ampleur jusqu'aux années 1920, date à laquelle le ministre des Colonies, Albert Sarraut, en fait un discours-programme.

⁹ Camille Sabatier, « La pénétration pacifique et le Maroc », *Revue Politique et Parlementaire*, janvier 1904, n°15, tome XXXIX, p. 27-60.

¹⁰ Hubert Lyautey, « Du rôle colonial de l'Armée », *Revue des Deux Mondes*, 15 janvier 1900, T. CLVII, p. 308-328, p. 315.

¹¹ Lucien Hubert, « Les travaux publics au Maroc. Ports, routes, chemins de fer », *Bulletin de la Société des études coloniales et maritimes*, avril 1914, p. 97-111

¹² Pierre Lyautey, *Lyautey l'Africain. Textes et lettres de Lyautey*, tome III, 1915-1918, Paris, Plon, 1956, lettre du 11 juin 1915, p. 3-23.

¹³ Charles Mourey, « Le Maroc pendant la guerre et l'Exposition de Casablanca », *Annales de Géographie*, 1915, n°132, T. XXIII, p. 437-442. Henry Froidevaux, « L'Exposition d'art marocain au Pavillon de Marsan : ses enseignements historiques », *Revue de l'histoire des colonies françaises*, 3^e trimestre 1917, tome V, p. 331-348.

Nouvelles d'Amérique



Par le Colonel Patrick TEYSSERENC

Dans cette rubrique traditionnelle des Cahiers, le Colonel Teysserenc nous offre deux points de vue synthétiques, l'un sur le «salon-vitrine» de l'Army qu'est l'AUSA, l'autre sur le nouvel essor de la coopération entre le Marine Corps et l'armée de Terre française.



AUSA (Association of the United States Army)

Le 21 octobre 2012, le Général d'armée Bertrand Ract-Madoux a effectué son premier déplacement en tant que CEMAT au États-Unis. Parmi ses activités très denses figurait la visite au salon de l'AUSA. À cette occasion, il a pu rencontrer des industriels français et américains, et des officiels américains dont le Général (ER) Sullivan, actuel président de l'AUSA, et *chief of staff of the Army* (CEMAT) de 1991 à 1995.

Mais qu'est ce que l'AUSA?

Créée en 1950, l'AUSA est une organisation privée à but non lucratif dont le but est clairement exprimé par son slogan «*voice for the Army and support for the soldier*». Cette organisation puissante comprend 100.000 membres répartis en 125 antennes à travers le monde. Ses modes d'action sont des programmes (aux familles, aux retraités, aux sous-officiers et soldats), des publications (*ARMY Magazine*, *The Green Book*, *AUSA news*, *Institute of Land Warfare*,...), des actions légales de lobbying (vers le Congrès et le département de la défense), et enfin l'organisation de salons.

Cette association est une illustration du lien entre les domaines privés et publics tel qu'il existe aux États-Unis. Cette association fournit un exemple de relais de la voix d'une armée par des moyens non institutionnels qui peuvent s'affranchir, au moins en partie, du devoir de réserve sans tomber dans le corporatisme.

Ayant traditionnellement lieu en octobre, le salon d'automne, le plus important, est un rendez-vous majeur en matière d'armement terrestre. C'est aussi l'occasion d'écouter en conférence la quasi-totalité des grands commandeurs de l'Army. Cela permet donc de saisir l'état d'esprit de l'Army en début d'année fiscale américaine.

En 2012, l'Army retient son souffle, c'est le sentiment général. Il n'y a eu ni déclaration majeure, ni nouveau programme, ni concept et, finalement, ni véritable enthousiasme. Cela laisse l'impression d'une certaine fatigue, mais surtout d'attente face au résultat des élections présidentielles. Résultat qui conditionnera l'environnement financier et donc celui de l'Army pour les prochaines années.

Pourtant, quel que soit le vainqueur, la situation internationale restera instable. La transition de la fin des opérations se poursuivra. L'Army va donc rapidement préparer l'avenir et, dans un environnement financier plus tendu, l'AUSA sera d'autant plus sollicitée pour promouvoir les intérêts de l'institution qu'elle défend.

Coopération avec le United States Marine Corps (USMC)

La réunion d'état-major (REM) entre l'armée de Terre française et l'USMC a eu lieu du 3 au 6 décembre à Paris. Elle était présidée respectivement par le Général de division Margail, sous-chef emploi soutien de l'EMAT, et le Brigadier-general Rocco, directeur de la division plans, politiques et opérations du quartier général du corps des Marines. Les réunions d'état-major sont partie intégrante du dispositif de coopération.

Mais où en est la coopération entre l'armée de Terre et le corps des Marines?

L'année dernière, la coopération avec le corps des Marines s'était déjà bien accrue, notamment grâce à la participation d'un détachement du 21^{ème} RIMA à l'exercice amphibie *Bold Alligator*, qui s'était achevé sur la côte ouest des USA. On avait pu noter aussi l'arrivée d'un officier d'échange de l'USMC au CFT à Lille et l'offre de l'USMC d'intégrer le LCL Debuire au sein de la 26th MEU (*Marine Expeditionnaire Unit*). Cela s'était ajouté à des actions plus classiques de coopération, comme la participation d'une

équipe française à la compétition sportive *Wounded Warrior Trials*, l'organisation de deux exercices conjoints lors du passage d'unités de *Marines* en France, et enfin la rencontre du CEMAT avec le commandant du *Marine Corps* ainsi que son adjoint quelques mois plus tôt lors d'une visite au bois Belleau.

- **Cette année montre encore une intensification de la coopération.**

Cela s'illustre par la création d'un partenariat entre la 6^{ème} Brigade Légère Blindée et la 2^{ème} Division de l'*USMC*. L'objectif est très concret: il s'agit, à un horizon de cinq ans, d'obtenir une capacité d'engagement d'une force amphibie française de niveau 4 (soit environ 1.400 hommes et dix jours d'autonomie) au sein d'une opération à dominante amphibie sous commandement américain. Les points clés de cet objectif sont la capacité de planification commune et les liaisons des systèmes d'information. Cette coopération donnera un cadre au développement de l'interopérabilité entre les deux entités, et permettra de tirer les réflexions et de renforcer la crédibilité de l'armée de Terre à opérer aux côtés des forces américaines.

- **Ce regain de coopération, clairement voulu par le corps des Marines, s'explique par sa situation de transition post conflit.**

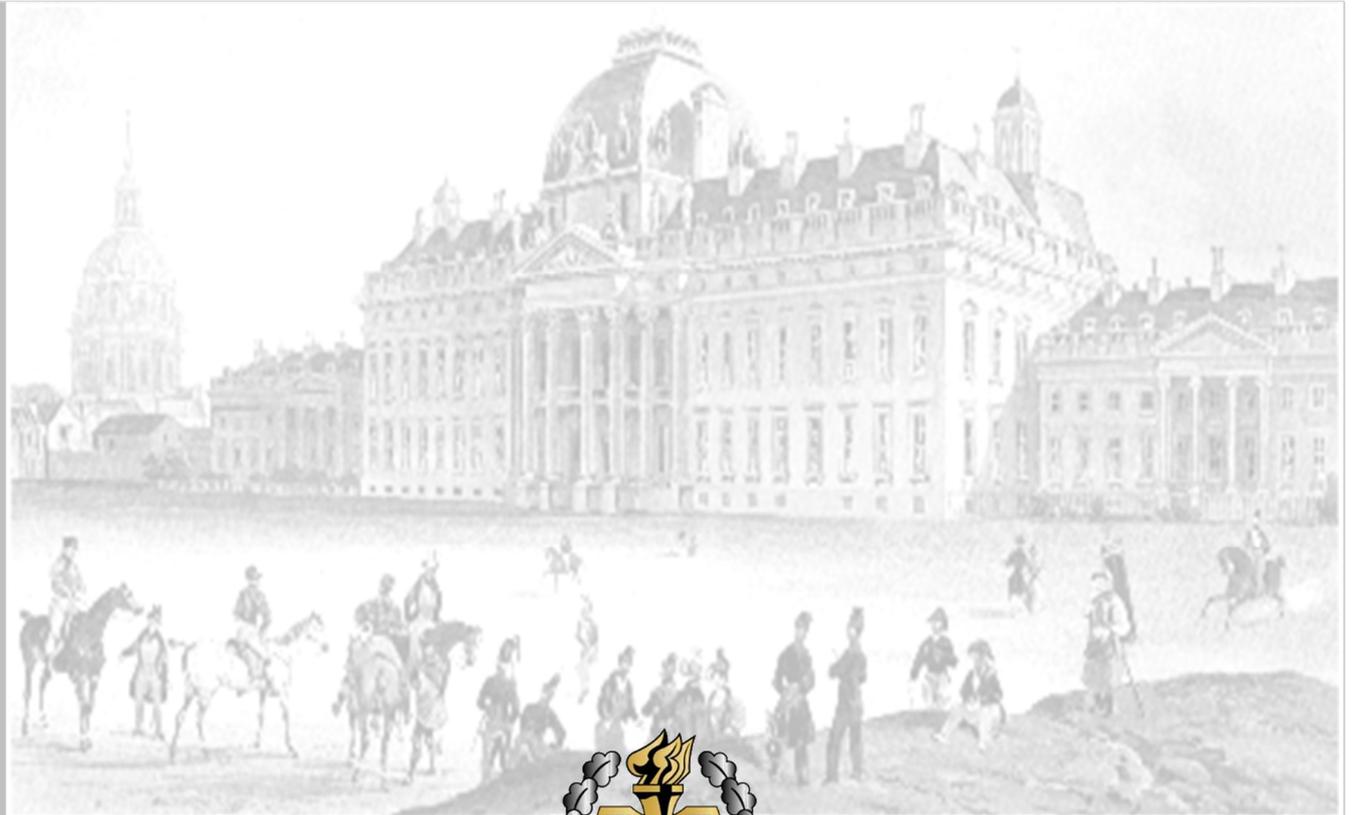
Employé depuis dix ans aux côtés de l'*Army* dans des conflits persistants, il a progressivement perdu de sa capacité expéditionnaire et amphibie (l'exercice *Bold Alligator* est un des seuls exercices amphibies conduits depuis dix ans). Le corps cherche donc maintenant à retourner à ses valeurs expéditionnaires et à son cœur de métier amphibie. Ceci, allié à des réductions drastiques de budget, confère au corps une nette volonté de coopérer avec les armées qui ont des savoir-faire dans le domaine.

Il ne reste qu'à espérer que l'*Army* fasse un raisonnement analogue pour améliorer la qualité de la coopération avec l'armée de Terre française.



[Retour Sommaire](#)

On a aimé



Afghanistan, les victoires oubliées de l'Armée rouge¹

Par Mériadec RAFFRAY

Préfacé par le Général Stollsteiner, ancien commandant du *Regional Command Capital* de l'ISAF en Afghanistan entre août 2008 et juillet 2009, cet ouvrage de Mériadec Raffray, secrétaire général de l'association des journalistes de défense et officier de réserve, a reçu le prix des cadets 2010 lors du premier festival du livre militaire organisé par les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan.

Ouvrage de vulgarisation, ce livre a vocation à présenter les grandes lignes de la campagne des Soviétiques en Afghanistan en remettant en question l'idée largement répandue de l'échec total des Soviétiques. La démonstration est cohérente, le travail de recherche particulièrement complet, s'appuyant sur une base bibliographique particulièrement solide. Il mériterait cependant d'être approfondi. Par exemple, lorsque l'auteur montre fort justement que les STINGER n'ont pas été la solution miracle pour débarrasser la résistance afghane des hélicoptères de combat, il aurait été intéressant de montrer les réactions immédiates produites par l'arrivée de ces missiles, l'adaptation face à la menace des hélicoptères et enfin les gains réels, en particulier en termes de délais de réaction de l'ALAT russe, pour les moudjahidines. La même remarque pourrait être faite pour l'emploi des forces spéciales, des appuis ou de la manœuvre interarmes. À chaque fois, Mériadec Raffray prend le parti de dégager des tendances et de présenter ses conclusions, sans rentrer dans les détails de sa démonstration. C'est à la fois tout l'intérêt du livre, qui permet de balayer l'ensemble des enseignements à tirer de l'action des Soviétiques, mais aussi sa limite, le lecteur pouvant ressentir une certaine frustration.

Dans le cadre du retrait programmé des troupes françaises et alliées du pays, il montre également la pertinence du mode d'action choisi par l'Armée rouge, et son succès dans ce départ, planifié et conduit en souplesse. Là encore, au moment où les opinions publiques comme les responsables politiques souhaitent l'accélération du processus, il aurait été utile de présenter d'abord le raisonnement qui a conduit à la planification d'un retrait ordonné et en plusieurs temps. Puis la conduite précise de ce retrait, afin d'en faire ressortir le succès. Car ce succès permet finalement de comprendre la difficulté qu'il va représenter pour la coalition, alors que celle-ci a une difficulté supplémentaire: là où l'Armée rouge n'avait qu'une frontière, certes difficile d'accès, à franchir, la coalition a à organiser un retour dans leur pays des 48 nations qui contribuent à l'opération.

Les témoignages d'Amin Wardak et de Patrice Franceschi, comme la préface du Général Stollsteiner, apportent du relief à l'ouvrage. Franceschi, en particulier, par sa très grande connaissance de la mentalité afghane, donne par une vision claire et pleine de bon sens des conseils de comportement qui permettent de comprendre toute la difficulté pour une troupe comme l'armée française de se faire accepter par la population sans remettre en question ses mesures de sécurité, alors que celles-ci se renforcent de façon continue.

Au final, le bon niveau de lecture de l'ouvrage est celui du cadre de contact, de lieutenant à sergent, car il remet bien en évidence des faits souvent travestis en Occident. Mais il est trop synthétique pour un officier d'état major ou de régiment à partir de commandant d'unité, car il s'attache à présenter des grandes lignes et des tendances générales là où des analyses détaillées seraient attendues. Il se lit rapidement et donne envie de poursuivre l'étude. Il pourrait ainsi être suivi par la lecture du livre de Jean-Christophe Notin, «*La guerre de l'ombre des Français en Afghanistan*», particulièrement exhaustif.

*Par le Chef d'escadrons Hubert de QUIÈVRECOURT,
de la 125^{ème} promotion du CSEM*

L'école de la guerre, SEDAN 1940, ou la faillite du système de commandement français²

Par le Lieutenant-colonel Vincent ARBARETIER

Cet ouvrage court, facile à lire et documenté, apporte un éclairage complémentaire sur la percée de Sedan et, dans une certaine mesure, sur la défaite française de 1940. Loin des clichés véhiculés par certains historiens concernant la supériorité matérielle écrasante de l'armée allemande, il pointe du doigt les vraies raisons de la défaite, qui sont plutôt à rechercher du côté du commandement français et des systèmes associés mis en œuvre. Si l'appartenance de l'auteur³ à l'arme des transmissions est clairement ressentie au cours de la lecture, on appréciera que le livre ne soit jamais trop technique.

¹ Édition Économica, 2010

² Éditions Économica

³ Saint-Cyrien de la promotion «Montcalm» (1980-1982), le Lieutenant-colonel Vincent ARBARETIER a choisi l'arme des Transmissions au sein de laquelle il a servi essentiellement dans des états-majors opérationnels de l'armée de Terre, interarmées, interalliés notamment de l'OTAN et de l'Union Européenne, et participé à près d'une dizaine d'opérations extérieures. Docteur de l'Institut des Études Politiques de Paris en histoire contemporaine, il est membre de la commission d'histoire militaire.

La problématique de départ est intéressante et l'approche pertinente. Toutefois, l'auteur ne va pas toujours au fond des choses et se perd parfois dans des détails qui n'apportent pas grand-chose à la démonstration. En outre, l'accumulation de citations et l'utilisation fréquente, mais pas toujours à bon escient, du caractère gras tendent à faire perdre le fil directeur sans pour autant renforcer l'argumentaire ou rendre la démonstration plus percutante. En fin de lecture, l'impression est donc mitigée. Les idées et les exemples sont bons, mais les arguments ne sont pas toujours suffisamment développés. Ainsi, si les conséquences des difficultés – essentiellement d'ordre technique et organisationnel – de transmission du renseignement et de diffusion des ordres sont clairement exposées, l'aspect doctrinal aurait mérité d'être davantage développé.

Au final, la personne recherchant un complément d'informations sur la percée de Sedan appréciera l'ouvrage tandis que celle voulant comprendre les raisons profondes de la défaite française de 1940 restera un peu sur sa faim.

*Par le Chef de bataillon Michel LADAN,
de la 125^{ème} promotion du CSEM*

[Retour Sommaire](#)